

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В.ЛОМОНОСОВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

Исаков Ифраим Захарович

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Герасименко Валентина Васильевна

Москва-2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования стратегии маркетинговых коммуникаций в эпоху цифровизации	13
1.1 Современные теоретические подходы к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций	13
1.2. Цифровизация как фактор трансформации маркетинговых коммуникаций.....	17
1.3. Определение и сущность Edtech-рынка Российской Федерации.....	22
1.4. Особенности разработки стратегии маркетинговых коммуникаций для организации рынка онлайн-образования	28
1.5. Элементы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций в эпоху цифрового маркетинга.....	32
Выводы по Главе 1	50
Глава 2. Современное развитие рынка онлайн-образования в России: структура и формы конкуренции	52
2.1. Развитие российского рынка онлайн-образования.....	53
2.2. Характеристика политических, экономических, социальных и технологических аспектов рынка онлайн-образования	63
2.3. Развитие сегмента «дополнительное детское образование» рынка онлайн-образования Российской Федерации	80
2.4. Коммуникационные стратегии организаций рынка онлайн-образования	86
Выводы по Главе 2	89
Глава 3. Направление разработки стратегии маркетинговых коммуникаций на рынке онлайн-образования на примере детских шахматных онлайн-школ	93
3.1. Состояние и перспективы рынка детского шахматного образования Российской Федерации	93
3.2. Разработка целевых аудиторных сегментов рынка дополнительного детского образования	98
3.3. Релевантные маркетинговые инструменты и их применимость для сегментов целевой аудитории в сфере российского онлайн-образования.....	119
3.4. Методы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций на примере онлайн-школы Chesstery	123
Выводы по Главе 3	162
Заключение	165
Список литературы	169
Приложения	185
Приложение 1. Анкета для глубинного интервью	185
Приложение 2. Анкета для опроса	188
Приложение 3. Кластерный анализ.....	193
Приложение 4. Ключевые тезисы из интервью с генеральным директором онлайн-школы Chesstery	196
Приложение 5. Оценка факторов внутренней среды онлайн-школы Chesstery	204
Приложение 6. Оценка факторов внешней среды онлайн-школы Chesstery	205
Приложение 7. Примеры креативов.....	206

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Современный этап развития российской экономики характеризуется стремительной цифровой трансформацией, охватывающей все ключевые сектора, включая образование. Активное внедрение информационно-коммуникационных технологий и формирование цифровой среды обучения привели к глубоким структурным изменениям в образовательной системе, что обусловило динамичное развитие рынка онлайн-образования (EdTech). Онлайн-форматы обучения перестали быть вспомогательным инструментом - сегодня они формируют самостоятельный сегмент экономики знаний, обеспечивая персонализированный подход, гибкость и технологичность образовательного процесса.

В этих условиях особую значимость приобретает разработка стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования, позволяющей формировать устойчивое взаимодействие с целевой аудиторией. Рост числа участников рынка, повышение конкуренции и информационная насыщенность цифровой среды требуют от EdTech-компаний выстраивания системных, научно обоснованных коммуникационных стратегий, направленных на завоевание доверия, удержание внимания и повышение лояльности пользователей.

При этом на современном этапе сохраняется ряд нерешённых задач: во-первых, отсутствие единых методических основ для интеграции маркетинговых коммуникаций с этапами цифрового поведения и пути потребителя; во-вторых, недостаточная проработка инструментов выбора каналов и медиастратегий с учётом специфики образовательного контента; в-третьих, фрагментарность коммуникационных решений, приводящая к потере целостности бренда и снижению эффективности продвижения.

Таким образом, решение задач, связанных с разработкой стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования, представляет собой важную теоретическую и практическую проблему,

определяющую актуальность и значимость данной области научных исследований.

В рамках исследования особое внимание уделено сегменту дополнительного детского образования, что обусловлено рядом факторов:

-*во-первых*, детское онлайн-образование становится наиболее устойчивым и перспективным направлением российского EdTech-рынка;

-*во-вторых*, данный сегмент характеризуется высокой вовлечённостью со стороны платёжеспособной аудитории - родителей, что требует разработки комплексных решений с учётом поведенческих и мотивационных особенностей данной категории потребителей;

-*в-третьих*, дополнительное детское образование требует особого подхода к маркетинговым коммуникациям, поскольку ключевыми критериями выбора образовательной платформы являются не только цена и содержание курсов, но и такие нематериальные факторы, как доверие к преподавателям, безопасность, репутация и наличие сертификации;

-*в-четвертых*, в условиях перехода к персонализированным траекториям обучения и интеграции ИИ-технологий в образовательный процесс дополнительное детское образование может стать площадкой для апробации инновационных решений, которые впоследствии масштабируются на другие сегменты EdTech-рынка.

Учитывая вышеизложенное, выбор сегмента детского онлайн-образования в качестве сферы для исследования представляется обоснованным и практически значимым.

Степень разработанности научной проблемы. Проблематика стратегий маркетинговых коммуникаций в научной литературе затрагивает различные направления исследований по широкому кругу вопросов маркетинга, менеджмента, поведенческой экономики, цифровой трансформации и социологии. Теоретические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций заложены в трудах Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Филла, Ф. Китчена, Т. Проктора, Д. Шульца, Дж. Белча, Д. Чиффи, Ф. Чэдвиг,

Дж. Дитрих, Д. Брауна, А. Томпсона, а также получили развитие применительно к российской экономике в исследованиях отечественных авторов - Е. В. Алексенко, Н. С. Бондаренко, О. С. Баталова, В. В. Герасименко, И.Н. Молчанова, Р. Р. Сидорчука, К. В. Симонова, Е. М. Слепенковой и др. В работах указанных исследователей рассматриваются вопросы эволюции экономических отношений и моделей маркетинговых коммуникаций, формирования доверия потребительской аудитории, а также влияние цифровизации на трансформацию управления, разработку коммуникационных стратегий, в том числе, в сфере образования.

Несмотря на наличие значительного числа зарубежных и отечественных исследований, в российской практике сравнительно мало работ, в которых раскрываются стратегические аспекты маркетинговых коммуникаций в сфере онлайн-образования. Слабо отражены вопросы сегментации аудитории, построения доверия к образовательным платформам, интеграции игровых и академических форматов, а также адаптации стратегических моделей к специфике рынка EdTech. Эти пробелы подтверждают актуальность выбранной темы и необходимость её дальнейшей теоретической и практической разработки.

Цели и задачи исследования. Цель исследования: разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегии маркетинговых коммуникаций организации, функционирующей на рынке онлайн-образования в сегменте дополнительного детского образования (на примере организации из подсегмента «шахматы»).

Задачи исследования:

- На основе анализа структуры и динамики рынка онлайн-образования Российской Федерации выявить особенности и тенденции его развития;
- Установить влияние факторов внешней среды, определяющих трансформацию рынка онлайн-образования Российской Федерации, на

формирование новых требования к стратегиям и инструментам маркетинговых коммуникаций организаций;

- На базе эмпирического исследования выявить особенности потребительского поведения целевой аудитории рынка онлайн-образования в сегменте «дополнительное детское образование»;
- Определить релевантную систему каналов и инструментов маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования в сегменте «дополнительное детское образование»;
- Обосновать методы и инструменты разработки структурированной стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций сегмента «дополнительное детское образования» с учетом специфики целевой аудитории и современных трендов рынка.

Объект исследования: маркетинговая деятельность организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации в сегменте «дополнительное детское образование».

Предмет исследования: методы и инструменты разработки стратегии маркетинговых коммуникаций для организации рынка онлайн-образования на примере для шахматной онлайн-школы для детей.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Научные труды зарубежных и отечественных авторов и исследователей в области разработки стратегии маркетинга, в том числе, на рынке онлайн-образования, включая научные статьи из библиографических баз Web of Science, Scopus, e-library, а также публикуемые исследования экспертов и практиков из зарубежных и российских компаний.

Информационная база исследования. В исследовании применены методы теоретического анализа и синтеза научных результатов, обеспечивающие системное осмысление сущности и структуры стратегий маркетинговых коммуникаций на рынке онлайн-образования. Использованы инструменты качественных и количественных методов эмпирического исследования, включая анкетирование и глубинные интервью, направленные

на выявление особенностей восприятия и доверия целевой аудитории к коммуникационным инструментам. Для обработки и интерпретации полученных данных применены современные программные пакеты статистического анализа (в частности, Python), что обеспечило достоверность и обоснованность выводов исследования.

Научная новизна результатов исследования. Научная новизна исследования состоит в развитии методологических подходов к формированию стратегий маркетинговых коммуникаций в сегменте дополнительного детского образования на рынке онлайн-образования Российской Федерации, а также в разработке эмпирически обоснованных рекомендаций по выделению сегментов целевой аудитории, определению позиционирования и разработке стратегии коммуникаций для продвижения образовательных продуктов.

Элементы научной новизны отражены в следующих результатах:

1. По результатам оценки структуры рынка выявлено, что российский рынок онлайн-образования смещается в сторону умеренной олигополии с сохранением признаков активной конкуренции, что требует от организаций уникального позиционирования и разработки дифференцированных стратегий маркетинговых коммуникаций.

2. На основе анализа факторов внешней среды организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации установлено, что в условиях государственной поддержки и цифровизации усиливается конкуренция и стимулируются переход организаций к омниканальным, нативным и кратким форматам маркетинговых коммуникаций.

3. На основе проведенного эмпирического исследования выделены релевантные для современного рынка детского онлайн-образования сегменты целевой аудитории - «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», выявлены их содержательные различия в восприятии и уровне доверия к инструментам маркетинговых

коммуникаций, определяющие необходимость дифференцированного подхода к разработке коммуникационных стратегий.

4. Предложено использование карты пути потребителя, структурированной в соответствии с методологическим принципом разделения маркетинговых коммуникаций на платные, заработанные, социальные и собственные, что позволило интегрировать клиентский путь с системой медиаканалов и инструментов маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования в сегменте дополнительного детского образования.

5. Предложена интеграция теоретических моделей стратегического маркетинга, формирующая комплексный методический каркас разработки стратегии маркетинговых коммуникаций и на этой основе выработаны маркетинговые рекомендации для организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации в сегменте дополнительного детского образования.

Положения, выносимые на защиту:

1. Движение российского рынка онлайн-образования происходит в сторону умеренной олигополии с сохранением признаков активной конкуренции. Снижение дифференциации между игроками и формирование крупных «альфа-империй» требует от организаций акцента на уникальное позиционирование и разработку дифференциированных стратегий маркетинговых коммуникаций: для крупных игроков особое значение приобретает приоритет удержания пользователей через программы лояльности и CRM-системы, для нишевых - гибкость в продвижении и акцент на ценностные предложения.

2. Политико-правовая поддержка (упрощённое лицензирование, закрепление дистанционных технологий в нормативных актах), формирующая благоприятную институциональную среду, но одновременно усиливающая конкуренцию между участниками рынка и социально-технологические факторы, включающие рост цифровой грамотности населения, распространение коротких видеоформатов и интеграцию ИИ-

технологий, трансформируют коммуникационные практики организаций, смещающая акцент на омниканальные, нативные и краткие форматы взаимодействия с целевой аудиторией.

3. Релевантными для современного рынка детского онлайн-образования сегментами целевой аудитории являются «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», восприятие которыми маркетинговых инструментов существенно различается: первые тяготеют к геймификации, инфлюенсерам и пользовательскому контенту (UGC), вторые ориентируются на экспертные материалы, офлайн-вебинары и структурированный контент, а трети демонстрируют смешанную модель поведения, совмещая интерес к цифровым форматам с высокой ценностью традиционных каналов и экспертного знания, что подтверждает необходимость разработки персонализированных стратегий маркетинговых коммуникаций, адаптированных под медиа-предпочтения и критерии доверия каждого сегмента.

4. Использование предлагаемой карты пути потребителя (Customer Journey Map, CJM), структурированной по методическому принципу PESO, позволяет интегрировать клиентский путь с системой медиа-каналов и коммуникационных инструментов, что отражает не только логику взаимодействия бренда с аудиторией, но и выступает инструментом стратегического планирования, оптимизирующими каналы продвижения, корректирующим коммуникационные посылы и обеспечивающим плавный переход целевой аудитории между этапами взаимодействия.

5. Интеграция стратегических моделей SOSTAC, STP и PESO формирует комплексный методический каркас процесса разработки стратегии маркетинговых коммуникаций: модель SOSTAC обеспечивает этапность планирования (анализ, цели, стратегия, тактика, действия, контроль), STP определяет целевую направленность и позиционирование, а PESO позволяет распределить коммуникационные инструменты по медиаканалам. Такая

взаимосвязь обеспечивает комплексность, адаптивность и устойчивость стратегий в сегменте дополнительного детского образования.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается соблюдением методологии выполнения научных исследований, соответствием положениям экономической теории, достоверностью используемых статистических данных. Обоснованность результатов подтверждается их публикацией в ведущих рецензируемых научных изданиях.

Личный вклад автора заключается в проведении теоретических и эмпирических исследований, направленных на развитие научных представлений о стратегическом управлении маркетинговыми коммуникациями в сфере онлайн-образования. Автором осуществлена систематизация отечественного и зарубежного опыта формирования коммуникационных стратегий в образовательных организациях, проведено эмпирическое исследование целевой аудитории в сегменте дополнительного детского образования, разработана и апробирована методика интеграции и адаптации маркетинговых моделей к российскому рынку EdTech. В результате сформулированы выводы и рекомендации, направленные на повышение эффективности коммуникационных стратегий онлайн-школ.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии научных представлений о механизмах формирования и реализации стратегий маркетинговых коммуникаций в условиях трансформации и развития российского рынка онлайн-образования.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов российскими организациями, функционирующими в сфере онлайн-образования, для повышения эффективности планирования, сегментирования и позиционирования в коммуникационных стратегиях. Результаты исследования представляют интерес для специалистов маркетинговых подразделений EdTech-компаний, разработчиков методических подходов в области цифрового маркетинга,

исследователей, занимающихся проблематикой маркетинга образовательных услуг.

Апробация результатов исследования. Результаты проведенных исследований прошли научную апробацию и доложены в рамках 6 конференций:

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2025», МГУ, Москва, 11-25 апреля 2025;
- VIII Международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике», Санкт-Петербург, СПбГУ, Россия, 20-21 марта 2025;
- Неделя инноваций - 2024 на Экономическом факультете МГУ, Экономический факультет МГУ, Россия, 14-22 декабря 2024;
- XXIII Международная научно-практическая конференция «Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика», Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, Россия, 28-29 ноября 2024;
- Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономики, управления и права», ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Смоленский филиал), Россия, 14 ноября 2024;
- Научная конференция студентов Института Бизнеса БГУ (в рамках 80-й Научной конференции студентов и аспирантов БГУ), Беларусь, 27-28 апреля 2023;

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Область диссертационного исследования соответствует п. 10.2 «Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности», п.10.3 «Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического операционного маркетинга», п. 10.4 «Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений», п. 10.5 «Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов», п.10.6 «Состояние и тенденции развития внешней

и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш», п. 10.14 «Маркетинговые коммуникации. Развитие современных форм и методов рекламной деятельности, организация и оценка эффективности рекламы в системе маркетинговых коммуникаций», п.10.15 «Технологии маркетинга в интернет-среде» научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Публикации результатов исследования. Выводы из диссертационного исследования опубликованы в 4 научных работах общим объёмом 3,84 пл. (авт.- 2,89 пл.) в изданиях, рекомендованных Ученым советом МГУ для защиты по специальности и отрасли наук.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 208 страниц основного текста и библиографии, 7 приложений, 27 таблиц и 6 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1 Современные теоретические подходы к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций

В современных рыночных условиях маркетинговые коммуникации выходят за пределы простого инструмента продвижения. Они становятся ядром стратегического взаимодействия между брендом и потребителями, интегрируясь в систему управления ценностью, репутацией и конкурентоспособностью организации. Учитывая растущую динамичность, компании сталкиваются с необходимостью выстраивания долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами - клиентами, инвесторами, сообществами и государственными институтами (Batra, Keller, 2016).

Маркетинговые коммуникации эволюционировали от изолированных рекламных кампаний к интегрированным системам, объединяющим элементы традиционного маркетинга, PR, digital-инструментов и пользовательского контента. Их ключевая задача - сформировать неразрывную связь между брендом и аудиторией через креативные, последовательные и значимые послания. Это делает «коммуникации» не только маркетинговой, но и управлеченческой функцией, требующей стратегического видения (Alhaddad, 2014).

Более того, в эпоху цифровизации коммуникации приобрели интерактивный и многоканальный характер. Появление Web 2.0, социальных сетей и платформ пользовательского контента изменило не только инструменты взаимодействия, но и поведение потребителей, которые стали активными участниками маркетингового процесса (Berthon и др. 2012). Это требует от компаний перехода от одностороннего вещания к стратегии диалога, основанной на взаимной ценности и обратной связи.

Следовательно, формирование стратегии маркетинговых коммуникаций невозможно без глубокого анализа теоретических оснований, методов интеграции каналов, механизмов восприятия сообщений и оценки эффективности. Необходимо рассматривать стратегию маркетинговых коммуникаций как составную часть бизнес-стратегии, в которой коммуникации играют ключевую роль в реализации миссии организации, обеспечении устойчивости и построении репутации на рынке (Keller, 2016).

Маркетинговые коммуникации (далее также - МК) - это системный процесс управления информационным обменом между организацией и её внутренними и внешними аудиториями. В классическом понимании они охватывают рекламную деятельность, стимулирование сбыта, PR, прямой маркетинг, а также все формы личного и массового взаимодействия. Однако в условиях современной экономики их функции значительно расширились - от простой передачи информации до формирования доверия, стимулирования лояльности и создания устойчивого бренда (Shimp, 2007).

Развитие цифровых платформ значительно трансформировало природу маркетинговых коммуникаций. Появление социальных сетей, онлайн-сообществ и интерактивных интерфейсов усилило значение немедийных форм коммуникации. Компании вынуждены адаптироваться к новым условиям, в которых потребители становятся не только получателями, но и создателями контента, влияющими на имидж бренда (Gallaugher, Ransbotham, 2010).

Сущностные характеристики маркетинговых коммуникаций сегодня включают: целенаправленность, персонализированность и кроссфункциональность. Коммуникации становятся ядром построения бренда и его капитализации, играя ключевую роль в поддержании устойчивого дифференцирования на перегруженном рынке. Это требует от организаций комплексного подхода, охватывающего не только маркетинг, но и PR, SMM и корпоративную стратегию (Keller, 2020).

Более того, успешные коммуникации формируют у потребителя когнитивные и эмоциональные привязки, усиливая вовлеченность, доверие и вероятность повторных покупок (Alhaddad, 2014).

Маркетинг конца 20 – начала 21 века предлагает более гибкую модель, основанную на адаптации коммуникационной стратегии к внешним и внутренним условиям среды. Такой подход позволяет организациям строить стратегию, исходя из факторов, влияющих на эффективность коммуникаций: типа продукта, структуры рынка, характеристик канала и распределения позиций между участниками (Mohr, Nevin, 1990). Соответствие между коммуникационным стилем и каналом распространения повышает удовлетворённость и результативность партнёрских отношений.

В теоретический фундамент современной стратегии также вписываются идея ко-креации. Переход от одностороннего вещания к совместному созданию смысла между брендом и потребителем стал важнейшим изменением парадигмы. В этом контексте коммуникация рассматривается как процесс диалога и обмена ценностями, а не только информирования (Panigyrakis, Zarkada, 2014).

Современные модели маркетинга активно используют знания из смежных дисциплин: нейропсихологии, поведенческой экономики, цифровой аналитики. Это позволяет обосновывать выбор каналов, креативных концепций и методов оценки на более глубоком научном уровне. Подчеркивается важность понимания когнитивных реакций потребителей на маркетинговые стимулы при разработке стратегий коммуникации (Drugau-Constantin, 2018).

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)

С начала 90-х годов начала формироваться концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций (далее – ИМК или IMC), которая предполагала согласование всех каналов и сообщений с целью формирования единого, целостного восприятия бренда. Подчеркивается важность взаимодействия с

потребителем на основе согласованных, взаимосвязанных коммуникационных инициатив (Duncan, Moriarty, 1998).

Интегрированные маркетинговые коммуникации представляют собой стратегическую концепцию, основанную на объединении всех каналов коммуникаций в одну согласованную систему. Основной целью ИМК является обеспечение единства бренда и повышение эффективности коммуникационных вложений. ИМК помогает брендам создавать устойчивое конкурентное преимущество, сводя к минимуму вероятность противоречивых или избыточных сообщений (Keller, 2020).

В целом, концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, рассматривается как доминирующая парадигма последних десятилетий. Она предполагает координацию всех видов коммуникационной активности - рекламы, PR, цифровых медиа - в рамках единой смысловой, визуальной и стратегической платформы (Kitchen, 2013).

Различные авторы расширили классическую модель ИМК, подчеркнув необходимость интеграции не только внешних каналов, но и внутренних корпоративных коммуникаций. Это особенно актуально в условиях цифровой трансформации, когда каждый сотрудник становится носителем бренда и участником коммуникационного процесса. Эффективность ИМК возрастает, если она сочетается с кросс-функциональной культурой и стратегическим подходом к построению коммуникационной инфраструктуры.

ИМК не просто объединяют рекламу, PR, стимулирование сбыта и личные продажи, но и требуют согласованности стратегии позиционирования и тактических инструментов на всех уровнях маркетинговой деятельности (Kitchen, Proctor, 2015). Успешная реализация ИМК требует от компаний чёткого управления контентом, технологии автоматизации маркетинга (CRM¹

¹ CRM-система (Customer Relationship Management, система управления взаимоотношениями с клиентами)-информационная система, предназначенная для управления взаимодействием организации с существующими и потенциальными клиентами с целью повышения лояльности, оптимизации продаж, автоматизации маркетинговых процессов и обеспечения единой базы данных по клиентским контактам и истории взаимодействий (Чумиков, 2020; Дмитриев, 2019).

Примеры: Bitrix24, AmoCRM

и CDP-системы²), а также динамической аналитики на основе поведенческих данных. В этой связи ИМК становится не только маркетинговой стратегией, но и цифровой платформой управления отношениями с клиентами (Brown, Thompson, 2022).

1.2. Цифровизация как фактор трансформации маркетинговых коммуникаций

Цифровая трансформация изменила архитектуру маркетинговых коммуникаций. Её влияние проявляется не только в смене каналов, но и в трансформации подходов, инструментов, моделей взаимодействия и ожиданий потребителей. Сегодня маркетинговая коммуникация должна быть оперативной, интерактивной, омниканальной³ и основанной на данных. Эти условия диктуют необходимость выстраивания цифровых стратегий, интегрированных в общую бизнес-модель организации (Kitchen, Proctor, 2015) (Keller, 2020).

Развитие цифровой среды требует от организаций переосмысления классических подходов. Если раньше основной задачей маркетинговых коммуникаций было информирование, то сегодня они становятся инструментом соавторства, вовлечённости и постоянного диалога. Платформы Web 2.0 и социальные сети сделали потребителя не только адресатом, но и источником информации - тренды, мнения и репутации теперь формируются «снизу вверх» (Berthon и др., 2012). Состояние постоянной и глубокой вовлечённости целевой аудитории требует пересмотра традиционных подходов к коммуникации. Возникает необходимость в новой целостной

² CDP-система (Customer Data Platform, платформа клиентских данных) - интеграционная платформа, позволяющая собирать, структурировать и объединять данные о клиентах из различных каналов и источников (онлайн и офлайн), формируя единый клиентский профиль в режиме реального времени, для дальнейшего использования в аналитике, сегментации и персонализированных коммуникациях (Gartner, 2021; Рябинин, 2022).

Примеры: enKod, Mindbox

³ Омниканальность - стратегия, при которой компания обеспечивает единый, согласованный потребительский опыт во всех каналах взаимодействия с клиентом: онлайн (веб-сайты, соцсети, email), офлайн (магазины, call-центры), мобильных приложениях и других точках контакта.

концепции маркетинга, учитывающей особенности цифровой среды как пространства формирования ценностей, опыта и доверия (Сидорчук, 2023).

Внедрение новых цифровых форматов: нативной рекламы, персонализированных push-уведомлений, ретаргетинга, видео-контента и инфлюенсер-маркетинга требует не только технологической адаптации, но и изменения стратегического мышления. Современные бренды должны выступать не только информаторами, но и фасилитаторами диалога, что требует высокой степени гибкости и скорости в принятии решений (Kumar и др., 2017).

Интернет-маркетинг как часть цифровых коммуникаций представляет собой систему инструментов и стратегий, направленных на привлечение, удержание и вовлечение потребителей в онлайн-среде. В отличие от традиционного маркетинга, интернет-коммуникации строятся на логике интерактивности, измеримости и персонализации. Основные направления включают поисковую оптимизацию (SEO), контекстную рекламу, маркетинг в социальных сетях (SMM), почтовые рассылки (email-маркетинг), и контент-маркетинг (Chaffey, Smith, 2013).

Ключевым преимуществом интернет-коммуникаций является высокая адаптивность. Кампании можно оперативно корректировать на основе поведенческой аналитики, коэффициентов отклика и А/В-тестирования.

Важным направлением является автоматизация маркетинга и использование алгоритмов машинного обучения. Например, системы рекомендаций, персонализированные email-рассылки и чат-боты помогают компаниям выстраивать персонализированные сценарии взаимодействия, что значительно повышает эффективность коммуникаций. Радикально изменились методы конкурентного анализа. Если ранее исследования строились на традиционных источниках вторичных данных и экспертных оценках, то сегодня ключевыми становятся инструменты цифровой маркетинговой аналитики: веб-аналитика, контент-анализ, аналитика больших данных,

мобильная аналитика. Их использование позволяет анализировать трафик конкурентов, отслеживать динамику упоминаний брендов в медиа и проводить сегментацию аудитории по ключевым поведенческим и демографическим признакам (Герасименко, Слепенкова, 2019).

Тем не менее, цифровая среда несёт и вызовы: высокая конкуренция за внимание, насыщенность информационного поля, риск негативной обратной связи. Это требует системной работы с репутацией, управления онлайн- отзывами и мониторинга пользовательских трендов в реальном времени (Hudson, Thal, 2013).

В Таблице 1 представлена трансформация комплекса маркетинга, в т.ч. и для решения задач продвижения через систему коммуникаций (блок «Promotion»).

Таблица 1. Цифровая трансформация комплекса маркетинга

Фактор	Маркетинг в цифровой среде	Традиционный маркетинг
Product	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие привязки ко времени и месту при разработке продукта; - возможность организации итерационного тестирования различных форм продукта в цифровой среде при низких затратах (MVP и пр.); - Легкость персонализации предлагаемых товаров/услуг в связи с наличием инструментов цифровой аналитики (в том числе на основе ИИ). 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложность организации процесса разработки и тестирования, ввиду усложнения процесса анализа поиском необходимого количества респондентов и потребителей первых форм продукта; - Большие затраты на исследования; -Отсутствие технических возможностей для персонализации предложения.
Price	<ul style="list-style-type: none"> - точная оценка эластичности спроса по цене и прогноза ценовых ожиданий целевой аудитории; - Широкий доступ к информации о ценах конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - сильная зависимость от возможностей организации в части использования инструментов анализа цен.

Promotion	<ul style="list-style-type: none"> -Отсутствие личного физического контакта; - Наличие быстрой обратной связи; - Персонализация рекламы и предложений за счет сбора и анализа большого массива данных; - Появление рекламных агентов типа Яндекс.Директ; 	<ul style="list-style-type: none"> -необходимость в физическом контакте для определения реакции представителя целевого сегмента; - большие затраты на стимулирование сбыта в оффлайн-среде; -Отсутствие персонализации рекламных креативов;
	<ul style="list-style-type: none"> -Возможность сбора информации о потребителе при помощи анализа поведенческих паттернов на специализированных аналитических ресурсах, к примеру-Яндекс Метрика. 	<ul style="list-style-type: none"> -Разбросанность информации, необходимость дополнительных действий для поиска информации.
Place	<ul style="list-style-type: none"> - возможность организации собственных онлайн-площадок с учебными материалами; - возможность организации гибридных форм обучения, т. е. совмещение онлайн- и офлайн-встреч со студентами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необходимость в наличии зданий школ и университетов для организации занятий со студентами физических точек продаж для коммуникации.

Источник: составлено автором на основе (Forbes, 2023)

Персонализация - ещё один ключевой элемент современной маркетинговой стратегии. Благодаря технологиям больших данных и машинного обучения компании способны анализировать поведение потребителей, выделять сегменты аудитории и формировать индивидуальные предложения (McKinsey, 2021). Этот подход повышает удовлетворенность целевых сегментов и способствует укреплению их лояльности. Организации прибегают к геймификации, как к подходу для повышения вовлеченности целевых сегментов. Применение элементов геймификации, таких как уровни, баллы и квесты, способствует формированию эмоциональной связи между

потребителем и брендом. Особенно эффективно такие инструменты используются в программах лояльности и мобильных приложениях.

Технологии искусственного интеллекта позволяет анализировать большие объемы данных, предсказывать поведение потребителей и автоматизировать взаимодействие с клиентами через чат-боты и рекомендательные системы. Такие технологии обеспечивают более точное таргетирование и повышают эффективность маркетинговых коммуникаций (Сидорчук, 2021).

Сочетание геймификации и ИИ открывает возможности для построения уникального пользовательского опыта. Использование ИИ для динамического управления игровыми элементами делает возможной глубоко персонализированную вовлеченность клиентов в коммуникации с брендом. Такие инновационные подходы формируют стратегии будущего и становятся отличительной чертой конкурентоспособных компаний.

Современная цифровая трансформация бизнеса обуславливает переход от продуктово-ориентированной логики к клиентоцентрированному управлению, где ключевым приоритетом становится создание бесшовного потребительского опыта. Усложняющееся поведение клиентов и множественность точек контакта формируют противоречие между ожиданиями потребителей и традиционными стратегиями компаний. Решением становится внедрение омниканального подхода, который объединяет все каналы сбыта и коммуникаций в единую экосистему, выстроенную вокруг потребителя. Это обеспечивает персонализацию взаимодействия, согласованность бренда и рост лояльности аудитории (Куркова, 2023).

Эмоциональные факторы в маркетинговых коммуникациях играют не менее значимую роль, так как поведение аудитории часто опирается на универсальные человеческие страхи, желания и ожидания. Поэтому воздействие должно быть не только эффективным, но и этически выверенным, формируя устойчивое доверие к бренду. В рамках поведенческого подхода

усиливается значение эксперимента как инструмента стратегического управления: тестирование фреймов, визуальных паттернов и призывов к действию позволяет выявлять когнитивные реакции и адаптировать коммуникации к реальной логике выбора потребителей. Такой подход обеспечивает гибкость и научную обоснованность стратегии, делая её чувствительной к изменениям восприятия и эмоциональных состояний целевой аудитории (Молчанов, 2024).

При всех преимуществах цифровизации бизнеса и трансформации медиа, российский бизнес сталкивается с рядом ограничений. Среди них - организационные сложности, связанные с синхронизацией бизнес-процессов маркетинга, продаж и ИТ-инфраструктуры, а также финансовые барьеры, так как внедрение омниканальных решений требует значительных инвестиций и имеет длительный период окупаемости. Не менее значимыми остаются технологические и этические барьеры, включающие конфиденциальность данных и трудности в учёте сложного и фрагментированного пути клиента (Герасименко, Курбацкий, Куркова, 2023).

1.3. Определение и сущность Edtech-рынка Российской Федерации

Современный рынок онлайн-образования представляет собой динамично развивающуюся систему, включающую разнообразные формы, модели и форматы обучения. Его развитие обусловлено не только технологическим прогрессом и цифровизацией, но и изменениями в потребительском поведении, образовательной политике и экономической конъюнктуре. Важно учитывать, что онлайн-образование - это не только курсы в дистанционном формате, но и целые образовательные экосистемы, включающие платформы, онлайн-школы, вузовские инициативы и EdTech-компании.

В рамках данного параграфа будет дано определение рынка онлайн-образования, рассмотрены его ключевые характеристики, структура и основные особенности в российском контексте. Это позволит в дальнейшем опираться на единые понятия при анализе спроса, целевой аудитории и формировании стратегии коммуникаций.

Образовательная услуга - как объект маркетинга

В условиях развивающейся рыночной экономики большинство отраслей социальной сферы приобрели товарную форму, потребительскую ценность и цену. Подобные трансформации затронули в том числе и сферу образования, где продукты образовательных учреждений стали объектом маркетинга и сбыта. Потребительской ценностью образовательных услуг является совокупность значимых для потребителя характеристик и выгод, которые он получает в результате приобретения и использования образовательной услуги, с альтернативными вариантами и понесёнными издержками. В этой связи спрос на рынке формируется за счет ожиданий населения в возврате от инвестиций в образование. В качестве дивидендов представляется возможным удовлетворять свои потребности за счет материальных и нематериальных выгод, полученной от применения знаний и навыков.

Далее представлен ряд определений понятия «образовательная услуга»:

1. Согласно Федеральному закону Российской Федерации «Об образовании», образование представляет собой целенаправленный процесс обучения и воспитания, осуществляемый в интересах личности, общества и государства. В рамках данного процесса достигаются определённые уровни образования, регламентируемые государством. При этом законодатель выделяет два основных вида образовательной деятельности:

- обучение, реализуемое на основе общеобразовательных программ в соответствии с государственными образовательными стандартами;
- дополнительное образование, содержание и объём которого не подлежат обязательному регулированию государственными стандартами.

Образовательная услуга - «Комплекс, включающий: 1) деятельностный компонент – процесс передачи знаний, навыков и умений; 2) результативный компонент – результаты в невещественной форме» (Усманова и др., 2020).

На основании представленных тезисов можно сформулировать следующее:

Образовательная услуга - это особый вид нематериальной услуги, представляющий собой целенаправленный процесс обучения и воспитания, реализуемый в интересах личности, общества и государства, включающий в себя:

- деятельностный компонент - процесс передачи и освоения знаний, умений и навыков;
- результативный компонент - получение обучающимся образовательного результата в форме компетенций, подтверждающих достижение определённого уровня образования.

Таким образом, с позиции маркетинга, образовательная услуга может рассматриваться как предложение, формируемое для удовлетворения разнообразных образовательных потребностей целевых групп (личности, общества, государства) через реализацию общеобразовательных и дополнительных программ, причём содержание и формат услуги варьируются в зависимости от потребностей.

Если рассматривать процесс с точки зрения рыночных позиций и амбиций образовательных учреждений, роль маркетинга в образовательной сфере заключается в том, что он способствует укреплению конкурентоспособности организации за счет качественного и добросовестного удовлетворения образовательных потребностей целевого сегмента.

Поскольку объектом маркетинга образовательных услуг являются продукты образовательных организаций, предоставляемых целевому рынку на взаимодействии основе, инструменты этого маркетинга должны соответствовать определенным принципам:

- услуги должны соответствовать актуальным потребностям целевого рынка и сохранять перспективы масштабирования в будущем (Нажмутдинова и др., 2020).
- наполнение образовательных программ должно быть разнообразным и адаптировано к требованиям целевых сегментов. Процессы и технологии предоставления услуг должны отличаться гибкостью и постоянными обновлениями (Сарсенова, 2017).
- цены на образовательные услуги устанавливаются с учетом рыночной конъюнктуры и поведения конкурентов. Ключевой элемент стратегии - соотношение прогнозируемого эффекта от услуги и дополнительных затрат потребителей на ее освоение (Солопенко и Плужникова, 2019).
- активная коммуникация, направленная на конкретные целевые сегменты, включая потенциальных покупателей (Баталова, 2012).
- стратегические решения должны приниматься специалистами, обладающими экспертными знаниями в области рыночной экономики и рынка образовательных услуг (Пыхтина, 2019).
- постоянные исследования и прогнозирование поведения потребителя для анализа тенденций рынка (Арпентьева, 2021).
- организация подразделения, ответственного за реализацию маркетинговых задач и рыночные результаты (Горностаева, 2016).

Названные аспекты подчеркивают необходимость наличия маркетингового функционала у образовательных учреждений в современных условиях.

Цифровизация сферы образования Российской Федерации

Цифровая трансформация в образовательной сфере представляет собой процесс внедрения ИКТ для модернизации учебного процесса и упрощенного доступа целевой аудитории организации к знаниям. Подобная трансформация охватывает не только технологическую сторону процесса, но и изменение

педагогических подходов и форм коммуникации между студентами и преподавателями.

Предпосылкой трансформации является развитие ИКТ и их интеграция в повседневную жизнь массового потребителя. Необходимость в ускоренном приобретении знаний со стороны целевых сегментов требует от образовательных учреждений гибкости и инновационности (Куликова, Царенко, 2024). Кроме того, повышение запросов со стороны студентов и работодателей на индивидуализированный подход и развитие цифровых навыков побуждает образовательные учреждения модернизировать свои услуги. Подобные запросы и потребность в полноценном дистанционном обучении спровоцировали появление рынка образовательных технологий (далее - Education Technology или также Edtech).

EdTech - совокупность технологических решений, направленных на поддержку, автоматизацию и развитие образовательного процесса во всех его формах. Это охватывает не только онлайн-форматы, но и цифровизацию очного обучения, использование искусственного интеллекта, аналитики данных, виртуальной и дополненной реальности, геймификации и других цифровых инструментов в образовательной среде. Наиболее динамичной формой EdTech является «онлайн-образование» (далее также - e-learning), которая представляет собой организацию образовательного процесса с помощью интернет-технологий и предполагает удалённый доступ к образовательным ресурсам, взаимодействие с преподавателями, самостоятельное изучение контента и выполнение заданий в цифровой среде (Селезнева, 2020). Онлайн-образование не является синонимом EdTech, но является его важнейшим сегментом.

Далее представлены ряд определений понятия «онлайн-образование»:

1. Онлайн-образование представляет собой процесс целенаправленного формирования компетенций обучающихся в электронно-цифровой среде посредством дистанционного доступа к образовательным ресурсам, обеспеченному цифровыми технологиями (Пеша, 2020).

2. Онлайн-образование - это одна из форм цифрового обучения, при которой образовательное взаимодействие между преподавателем и студентом осуществляется дистанционно с использованием интернет-технологий, как в синхронном, так и в асинхронном формате (Зенков, 2020).
3. Под онлайн-образованием понимается образовательная практика, организованная преимущественно в виртуальной среде, где обучающийся осваивает материал без физического присутствия в учебной аудитории (Муллер, 2022).
4. Онлайн-образование - непрерывное саморазвитие и обучение с использованием глобальных цифровых платформ, доступных для всех категорий пользователей независимо от их местонахождения (Волохов, 2024).
5. Согласно докладу Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), онлайн-образование представляет собой цифровую организацию учебного процесса с применением сетевых технологий, позволяющую индивидуализировать и гибко выстраивать образовательные траектории в независимости от географического положения обучающихся (OECD, 2021).
6. По определению ЮНЕСКО, онлайн-образование - это форма обучения, которая полностью или частично осуществляется через интернет, где основное взаимодействие между участниками образовательного процесса реализуется посредством цифровых платформ и сервисов (UNESCO, 2020).
7. Считается, что продуктом онлайн-образования является образовательная услуги, где более 80% материала передается пользователю в онлайн-формате (Allen, Seaman, 2011).

Таким образом, обобщая представленные подходы, онлайн-образование – это форма организации образовательного процесса, основанная на применении цифровых технологий, которая обеспечивает дистанционное,

синхронное или асинхронное взаимодействие между преподавателями и обучающимися в виртуальной среде, позволяя гибко, индивидуализировано и непрерывно осваивать учебные программы независимо от территориального расположения участников. Такая модель образования интегрирует доступ к образовательным ресурсам, цифровым платформам и коммуникационным сервисам, обеспечивая развитие как профессиональных, так и гибких навыков.

Исходя из вышеизложенного, главенствующую и ключевую роль играет организация цифровой образовательной среды.

В целом, непрерывно протекающая цифровизация сферы услуг привела к переменам в устройстве маркетинга сферы образования в онлайн, а именно к изменениям элементов комплекса маркетинга, включая комплекс маркетинговых коммуникаций как инструмент продвижения, что является предметом настоящего диссертационного исследования.

1.4. Особенности разработки стратегии маркетинговых коммуникаций для организации рынка онлайн-образования

Стратегия продвижения в сегменте онлайн-образования в международной практике формируется как комплексная модель, включающая несколько ключевых блоков, которые ранее в данной главе были выделены как приоритетные при разработке маркетинговой стратегии: сегментация целевой аудитории, чёткое позиционирование, платформенная коммуникация, работа с лояльностью, персонализация контента, гибкое ценообразование и активная система удержания пользователей (CRM, геймификация, комьюнити). Подобная структура, подтверждаемая современными исследованиями (Misir, 2022) (Ferreira и др., 2022) (Sörensen и др., 2023) (Shi и др., 2024), обеспечивает образовательным платформам возможность одновременно привлекать новых клиентов, удерживать существующих и формировать долгосрочную ценность бренда.

Первой особенностью рынка при формировании стратегии является ориентация на ценность обучения как часть личностного развития. Как показано в исследовании по анализу маркетинговых коммуникаций (Misir, 2022), массовые открытые онлайн-курсы строят свои маркетинговые сообщения на эмоциональных призывах (пример - «стань лучшей версией себя»), что значительно повышает воспринимаемую ценность продукта. В российской практике аналогичный подход использует «Skyeng», создавая рекламные кампании с историями реальных учеников, которые достигли карьерных или личных целей благодаря изучению английского. Такой формат укрепляет доверие и формирует эмоциональную связь с брендом.

Второй особенностью становится решающая роль eWOM (также - сарафанного радио). Исследования показывают, что рекомендации в онлайн-сообществах, отзывы и личные истории студентов вызывают больший отклик, чем прямая реклама (Ferreira и др., 2022), (Rabah и др., 2024). В России этот подход активно применяют лидеры рынка по типу «Skyeng» продвигая видеоролики с отзывами клиентов в социальных сетях, а также стимулируя учеников делиться успехами через бесплатные уроки за приглашённых друзей.

Третьей особенностью является платформенная диверсификация контента. Согласно анализу платформенного маркетинга в высшем образовании (Sörensen и др., 2023), разные социальные сети требуют уникальных подходов: TikTok - для привлечения внимания через короткие видео и сторис, публикации в Telegram/OK - для экспертного позиционирования и работы. На российском рынке школа «Фоксфорд» демонстрирует успешную реализацию этого принципа: TikTok и аналогичные платформы применяются для коротких образовательных видео и челленджей, социальные сети, по типу ОК - для вовлечения родителей.

Четвёртая особенность - управление удержанием (также -stickiness) как часть стратегии маркетинговых коммуникации. В исследовании, посвящённом восприятию качества онлайн-обучения и лояльности студентов (Managing students' attitude, 2024), показано, что восприятие качества курса и

вовлечённость напрямую связаны с повторным использованием платформы. На российском рынке примером служит Яндекс.Практикум, где встроены трекеры прогресса, автоматические напоминания о сроках выполнения заданий и система «менторов», что стимулирует продолжение обучения.

Пятая особенность - использование саморегуляции обучения как маркетингового инструмента. Согласно исследованию (Dinh и др., 2024), встроенные функции планирования, трекинга прогресса и напоминаний повышают вовлеченность и удержание. К примеру, в России аналогичный подход имеется у Фоксфорд, предлагая персональные учебные планы, гибкие графики занятий и систему «плюсов/баллов» за активность, которые можно обменять на скидки или бонусные занятия.

Шестая особенность - гибкое ценообразование и ценовые сигналы. Предложение нескольких тарифных планов с разной глубиной контента и бонусами позволяет увеличить конверсию и воспринимаемую ценность (Shi и др., 2024). Обращаясь снова к «Фоксфорд» и «Skyeng», они использует модель многоуровневых тарифов: от бесплатных уроков до премиум-пакетов с индивидуальными преподавателями и рассрочкой. Это сочетает доступность и премиальность, позволяя охватывать разные сегменты.

Седьмая особенность - преодоление барьеров к продолжению обучения. Исследование барьеров к использованию МООС (Dang и др., 2022) выявило, что основные причины отказа от курса - нехватка времени, недостаток мотивации и сложности в материале. Российские школы зачастую преодолевает эти барьеры, предлагая модульный формат интенсивов (в т.ч. бесплатных) с чёткими результатами, а также внедряя карьерное сопровождение выпускников, чтобы усилить мотивацию завершить курс.

Восьмая особенность - рост роли образовательной аналитики, а именно отслеживание путей пользователей, А/В-тесты коммуникаций, прогнозирование оттока. Подобные подходы применяют практически все онлайн-школы, в частности, Яндекс.Практикум, оптимизируя рассылки и push-уведомления в зависимости от поведения студентов в курсе. Такой подход

крайне важен работы разработанной стратегии (Zhang и др., 2022) (Despujol и др., 2022).

Анализ литературы и практических кейсов подтверждает, что стратегия продвижения организаций рынка онлайн-образования строится как многоуровневая система, где каждый элемент связан с другим. В онлайн-образовании привлечение и удержание аудитории - неразрывные процессы, от действия которых зависит успех школы (Managing students» attitude, 2024).

Значимость эмоциональных и ценностных посланий здесь выше, чем на рынках с кратковременным потреблением продукта (Misir, 2022). Образовательный контент требует времени и усилий от пользователя, поэтому школа должен продавать не только сам курс, но и транслировать в своих реативах будущее состояние обучающегося.

Результаты отечественного исследования восприятия цифровых инструментов продвижения в сфере онлайн-образования показал, что наиболее часто аудитория сталкивается с SMM, аудио- и видеорекламой в соцсетях, таргетированной рекламой, influence-маркетингом и email-рассылками. При этом социальные сети демонстрируют наибольшее влияние на доверие: большинство участников отметили, что с большей вероятностью купят курсы и занятия у школы, активно ведущей свои страницы. Важным фактором восприятия бренда остаётся SEO-оптимизация: значительная часть аудитории заявила, что доверие к образовательной организации возрастает при её нахождении в топ-10 поисковой выдачи (Молчанов, Кормильцева, 2022).

Эмоциональная оценка каналов показала, что наибольшую привлекательность аудитория испытывает к influence-маркетингу и SMM, несколько ниже - к таргетированной рекламе, SEO и email-маркетингу. Авторы рекомендуют развивать страницы образовательных платформ в социальных сетях, выстраивать диалог с подписчиками, инвестировать в SEO, а также использовать ретаргетинг в социальных сетях.

В перспективе маркетинг будет всё больше опираться на аналитику, автоматизацию, AI-персонализацию и технологию искусственного

интеллекта, а успешные кейсы российских и зарубежных компаний могут служить моделью для тиражирования и адаптации в новых условиях.

1.5. Элементы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций в эпоху цифрового маркетинга

Дэйв Чиффи и Фиона Чедвиг в совместном труде «Digital marketing» обосновали применение структурированного подхода в разработке маркетинговых стратегий любого типа. Одной из предложенных моделей планирования является модель SOSTAC британского специалиста в области маркетинга PR Смита (PR Smith⁴). SOSTAC является универсальным инструментом и представляет следующие шаги - Situation (Анализ ситуации), Objectives (Цели), Strategy (Стратегия), Tactics (Тактика), Action (Действия), Control (Контроль). Такой подход позволяет не только выстраивать общий стратегический контур, но и, применительно к данному исследованию, обеспечивает согласованность между используемыми каналами и инструментами продвижения, элементами позиционирования и другими тактическими решениями на всех уровнях маркетинговой деятельности (Kitchen, Proctor, 2015). Далее, SOSTAC будет представлен в качестве теоретической основой исследования и будет непосредственно применён при разработке стратегии в Главе 3.

Анализ внешней и внутренней среды организации

Данный этап (S-situation) включает всестороннюю оценку текущего положения организации. Цель этапа - ответить на вопрос: «Где мы находимся сейчас?»

Для целей комплексной оценки текущего состояния организации необходимо реализовывать комплекс мероприятий, по оценке внешней и внутренней среды организации.

⁴ <https://prsmith.org/sostac/>

В части анализа внешней среды типовыми задачами являются:

- управление долей рынка для отслеживания конкурентной борьбы между EdTech-платформами;
- регулярный мониторинг рынка онлайн-образования для поиска новых идей и оценки текущих образовательных трендов (например, рост спроса на игровые методики или гибридные форматы обучения);
- оценка и прогнозирование новых ниш как источников роста выручки (например, интеграция шахмат, программирования или языков в экосистемы дополнительного образования);
- формирование новых образовательных продуктов и платформенных решений, что открывает возможности для монетизации через подписки, пакеты курсов или коллаборации с партнёрами.

В части анализа внутренней среды рассматриваются такие направления развития, как:

- расширение ассортимента онлайн-курсов и программ;
- улучшение качества образовательного контента и методик преподавания;
- увеличение объёмов аудитории за счёт масштабирования платформы;
- развитие каналов дистрибуции (собственные сайты, мобильные приложения, интеграции с соцсетями) и выход на новые целевые сегменты;
- развитие и удержание клиентской базы через программы лояльности, CRM-системы и работу с сообществом родителей и детей.

В условиях растущих рынков особое внимание уделяется продвижению товара/услуги. Данный аспект будет затрагиваться в последующих параграфах данного диссертационного исследования.

В данном диссертационном исследовании для описания текущего состояния рынка и оценки перспективы работы организации на рынке будут применяться следующие инструменты:

1. PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological). Этот инструмент позволяет выявить макроэкономические факторы, влияющие на деятельность как отдельных компаний, так и целых отраслей (Шалыгин и Мусаева, 2022), прогнозировать их влияние на бизнес и обозначить возможные риски (Кузьменко и др., 2023).

2. Для проведения статистической обработки конкурентной среды используются такие отраслевые показатели как - индекс Херфиндаля-Хиршмана (Hirschman, 1964), индекс Линда (Linda, 1986), матрица SV (Щелокова, Вергоградов, 2021).

3. Для аккумуляции собранной информации и повышения эффективности потенциальной разрабатываемой стратегии будет применяться матрица SWOT (Humphrey, 2005) (Ластенко, 2022).

Использование вышеперечисленных инструментов позволит адаптировать разрабатываемую стратегию маркетинговых коммуникаций под текущие рыночные условия.

Разработка целей и задач стратегии маркетинговых коммуникаций

На этапе «O-objectives» определяются стратегические и тактические цели маркетинговых коммуникаций. Цель этапа - ответить на вопрос: «Куда мы хотим прийти?»

Методика SMART была предложена Джорджем Дораном (George T. Doran) в 1981 году в статье под названием «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives», опубликованной в журнале Management Review. В своей работе Доран подчеркнул важность формулирования целей таким образом, чтобы они были ясными, измеримыми и реалистичными, что облегчает их достижение и управление процессом (Doran, 1981).

Метод SMART включает пять ключевых критериев: Specific (конкретность), Measurable (измеримость), Achievable (достижимость), Relevant (актуальность) и Time-bound (ограниченность по времени). Этот подход получил широкое распространение в бизнесе, управлении проектами,

образовании и личной эффективности, поскольку помогает избегать расплывчатых формулировок и делает цели более чёткими и реализуемыми.

Пример цели по SMART- Увеличить количество новых учеников в возрасте от 7 до 16 лет на 10% за счёт запуска рекламной кампании в VK и сотрудничества с популярными гроссмейстерами к 1 декабря 2025 года.

Разработка стратегии позиционирования продукта организации

На этапе «S – Стратегия» определяется общая стратегическая направленность действий. Этот этап отвечает на вопрос: «Как мы туда попадем?». Стратегия включает выбор целевой аудитории, позиционирование бренда, формулирование уникального торгового предложения (УТП).

Для разработки позиционирования обратимся к модели STP маркетинга.

Модель STP (Segmentation – Targeting – Positioning) является одним из классических подходов в маркетинге, позволяющей организациям адаптировать свои предложения к различным группам потребителей. Концепция STP как последовательной системы стратегического планирования маркетинговых коммуникаций получила завершённое оформление в трудах американского маркетолога Филипа Котлера, в частности в его фундаментальной работе «Marketing Management» (Котлер, 1967).

STP-модель включает три этапа: сегментирование, таргетирование и позиционирование.

На первом этапе - сегментация целевой аудитории - ключевая функция, обеспечивающая адресность и персонализированность маркетинговых коммуникаций.

Для сегментации и детализации характеристик целевой аудитории применяются количественные и качественные методы маркетинговых исследований. Количественные (к примеру, опросы) и качественные (к примеру, фокус группы, экспертные интервью, глубинные интервью) маркетинговые исследования помогают выявить устойчивые группы потребителей с разными характеристиками и предпочтениями на основе статистически значимых данных (Галицкий, 2004).

Инновационные подходы к сегментации целевой аудитории включают кластеризацию с применением больших данных, поведенческую аналитику и сетевую этнографию. Возможность изучения потребительских сообществ в онлайн-среде как источник инсайтов о ценностях, стиле жизни и ожиданиях. Эти данные используются для микро-сегментации и формирования персонализированных сообщений (Kozinets, 2010).

Собранные данные о целевой аудитории должны быть структурированы, для чего может использоваться Шаблон ценностного предложения А. Остервальдера (Value proposition Canvas) и Карта пути потребителя (Customer Journey Map). Применение Шаблона ценностного предложения обусловлено рядом методологических и практических факторов, обеспечивающих её релевантность исследуемой тематике и целевой аудитории. Во-первых, модель ценностного предложения адаптирована под анализ потребительского поведения на высокотехнологичных и инновационных рынках (Остервальдер и др., 2019), во-вторых, модель Остервальдера ориентирована на глубокое понимание мотивации, болей и ожиданий потребителей. В-третьих, структура модели ценностного предложения интегрируется с инструментами эмпатического проектирования (в частности, с картой эмпатии и картой пути пользователя), обеспечивая наглядное и логически выстроенное представление о потребностях целевой аудитории. Подобная визуализация (см. Рисунок 1) способствует более точному определению ценностных ожиданий и формированию релевантных маркетинговых стратегий. Наконец, методология Остервальдера является практико-ориентированной и активно используется стартапами, акселераторами и крупными образовательными платформами, что подтверждает её прикладную эффективность и универсальность при работе с новыми рыночными нишами (Остервальдер и др., 2019). Таким образом, выбор модели А. Остервальдера в качестве основы для построения карт эмпатии методологически обоснован и соответствует целям и задачам настоящего исследования.

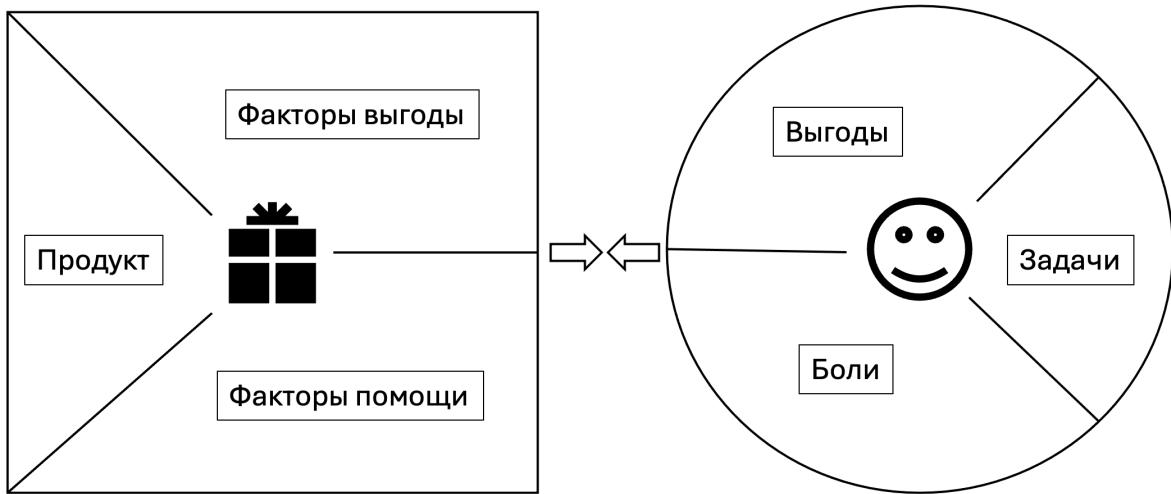


Рисунок 1. Шаблон ценностного предложения А. Остервальдера.

Источник: Составлено автором на основе (Остервальдер и др., 2019)

Для выявления ключевых точек взаимодействия потребителя с продуктом целесообразно использовать карту пути потребителя (Customer Journey Map, CJM), которая представляет собой визуализированную модель последовательных этапов контакта потребителя с продуктом, сервисом или брендом (Musz, Gareau-Brennan, 2019). Применение данного инструмента определяется необходимостью осуществления комплексного анализа потребительского опыта (Customer experience), а также уточнения ключевых «точек контакта», определяющих восприятие ценности образовательного продукта. В контексте образовательной среды - от осознания потребности до посткурсового взаимодействия. Это особенно важно в сегменте детского онлайн-образования, где родитель принимает участие в принятии решения, оценке результатов и формировании лояльности (Habr, 2023).

Второй этап - таргетирование (Targeting) - предполагает выбор одного или нескольких сегментов, на которые организация будет направлять свои маркетинговые усилия. Возможны различные стратегии таргетинга: недифференцированный (массовый) маркетинг, дифференцированный подход (создание отдельных предложений для каждого сегмента), концентрированный (нишевой) маркетинг и микромаркетинг. Выбор стратегии

зависит от ресурсов компании, целей руководства, конкурентной среды и характеристик рынка (Котлер, 2012).

На третьем этапе - позиционировании (Positioning) - организация формирует в сознании потребителей чёткий образ бренда или продукта, который отличается от конкурентов. Это достигается через УТП (уникальное торговое предложение), систему коммуникаций и формирование рациональных или эмоциональных преимуществ. Эффективное позиционирование помогает занять устойчивое место в восприятии целевой аудитории и повысить лояльность.

Таким образом, модель STP позволяет формировать более адресную и эффективную стратегию продвижения, минимизируя издержки и повышая отклик аудитории. Её использование особенно актуально в условиях высокой конкуренции и информационной перегрузки потребителей. В рамках реализации маркетинговых стратегий на российском рынке, в том числе в сфере онлайн-образования, STP-подход может выступать ключевым элементом разработки продуктового и коммуникационного позиционирования. К примеру, онлайн-школа шахмат может сегментировать аудиторию по возрасту, выбрать в качестве целевого сегмента детей младшего возраста, а затем сформулировать УТП на основе развития логики и внимания через геймификацию.

Инструменты реализации стратегии маркетинговых коммуникаций

Тактический уровень описывает конкретные инструменты и методы реализации стратегии. Этап отвечает на вопрос: «Какие действия предпримем?

Для воплощения выбранного позиционирования требуется разработать набор инструментов, обеспечивающих эффективное продвижение товара или услуги на рынок.

Инструменты маркетинговых коммуникаций — это средства, через которые компания взаимодействует с аудиторией – элементы рекламы, PR, стимулирования сбыта, прямой маркетинг и др. Выбор инструментов должен

быть обусловлен целями кампании, стадией жизненного цикла продукта, поведенческими особенностями сегмента и характеристиками медиасреды (Shimp, 2007).

Роль отдельных инструментов в формировании бренд-капитала была эмпирически подтверждена в труде (Buil и др., 2013), которые показали, что реклама положительно влияет на знание бренда, а акции стимулируют краткосрочные покупки. Однако для долгосрочного эффекта необходима интеграция каналов - синергия между рекламой, PR, digital и онлайн-каналами.

В условиях цифровизации значимость онлайн-инструментов неуклонно возрастает. Отмечается, что цифровые коммуникации позволяют точнее настраивать послания, быстро адаптироваться и оценивать эффективность на основе аналитики (Krizanova и др., 2019).

В научной литературе по маркетингу за последние годы сформировались основные теоретические подходы к каналам продвижения и элементам системы интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые имеют значение и в сфере онлайн образования. Сформулируем эти элементы.

Веб-сайт. В процессе продвижения цифровых платформ конечный пользователь завершает путь по воронке продаж на веб-сайте, который выступает в роли носителя основной цифровой платформы (Ryan, Jones, 2009). В контексте онлайн-образования, веб-сайт также является основной платформой для обучения, коммуникации и управления образовательным процессом. К примеру, образовательный процесс большинства лидеров рынка («Skyeng», «Skillbox», «Яндекс Практикум» и др.) происходит непосредственно на веб-сайте, путем авторизации пользователя в личном кабинете студента. Отсюда следует, что веб-сайт выполняет функцию образовательной платформы этих организаций. Именно поэтому в современных исследованиях подчёркивается важность CX и UX-оптимизации цифровых каналов EdTech-организаций, в противном случае возможность удержание аудитории будет снижаться. Стоит обращаться к инструменту

поисковой оптимизации (SEO) для улучшения видимости сайта в результатах поисковых систем без платной рекламы (Ryan, Jones, 2009).

Социальные сети и видеоплатформы. Авторы Гояль и Джайн отмечают высокую роль социальных сетей и видеоплатформ как двух наиболее популярных инструментов цифрового маркетинга для EdTech-организаций (Goyal , Jain, 2023). Авторы обозначают в качестве преимуществ возможности точечного таргетинга и органического охвата, что позволяет адресно распространять образовательные и рекламные материалы, а также обеспечивать постоянную коммуникацию с целевой аудиторией. В целом, Social Media Marketing (SMM) рассматривается как эффективный способ продвижения товаров и услуг бренда посредством использования социальных сетей (Халилов, 2013). Ключевыми задачами SMM выступают: привлечение новой аудитории на сайт бренда; увеличение объёмов продаж как в онлайн-, так и в офлайн-каналах; анализ потребностей как существующей, так и потенциальной аудитории, включая выявление интересующего её контента; а также информирование подписчиков об акциях, специальных предложениях, снижении цен и иных маркетинговых активностях. Помимо этого, социальные сети выполняют функцию своеобразного «сарафанного радио», так как пользователи склонны делиться полученной информацией в своём окружении, например, распространяя образовательные лайфхаки в чатах социальных платформ.

E-mail-маркетинг зачастую применяется для стимулирования сбыта и привлечения к промо-кампаниям организации (Ямб, 2025). В контексте EdTech email по-прежнему может быть результативным инструментом поддержания долгосрочных коммуникаций, учитывая длительный цикл принятия решений (Skillbox, 2025).

Партнёрский маркетинг представляет собой форму интернет-маркетинга, основанную на модели оплаты результата, при которой партнёры продают товары или услуги рекламодателя и получают вознаграждение за совершенные пользователями целевые действия (Ulanova, Suoranta, 2021). В

контексте образовательной среды – это сотрудничество со школами, вузами и профильными ассоциациями.

Мобильный маркетинг – это комплекс каналов, нацеленных на охват целевой аудитории путем транслирования медиаконтента через мобильные устройства: от открытия электронной почты и посещения веб-сайтов до потребления разнообразного контента (Meyer, 2017) (Ryan, Jones, 2009). К примеру, ключевым элементом стратегии онлайн-школы «Skyeng» является мобильное приложение, по сути являющееся адаптированной версией веб-сайта с личным кабинетом студента. Приложение обеспечивает возможность регулярной коммуникации с пользователями и доставки им полезных материалов, что способствует повышению уровня лояльности существующей клиентской базы.

В системном виде ключевые каналы продвижения в цифровой среде представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Ключевые каналы продвижения в цифровой среде

Канал / Направление	Инструменты применимые в российской практике	Цель и особенности
Веб-сайт	-домен -Хостинг - CMS (система управления контентом)- UX/UI дизайн	Центральная платформа цифрового присутствия. Основная точка входа для клиентов.
SEO (поисковая оптимизация)	- Оптимизация контента - Мета-теги и ключевые слова	Улучшение видимости сайта в органических поисковых результатах.
E-mail маркетинг	- Email-рассылки	Лояльность, повторные продажи, персонализация. Высокий ROI при правильном подходе.
Социальные сети	VK, Ok	Вовлечение, узнаваемость бренда, построение сообщества.
Онлайн PR и управление репутацией	- Пресс-релизы в интернете - Мониторинг отзывов-Работа с негативом - Форумы и блоги	Формирование положительного имиджа и реакция на кризисы.

Аффилированный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - CPA-сети - Реферальные программы - Вознаграждения за действия пользователей 	Привлечение клиентов через партнеров. Оплата только за результат.
Партнерства	<ul style="list-style-type: none"> - Кросс-промо - совместные акции 	Увеличение охвата и доверия через внешние связи

Источник: составлено автором

Стратегическая ценность омниканальных коммуникаций заключается в бесшовности опыта клиента - от магазина до сайта, от push-уведомления до живого общения. Это делает управление каналами критически важной задачей стратегии маркетинговых коммуникаций (Панюкова В.В., 2015).

Таким образом, выбор коммуникационных инструментов должен базироваться на стратегических целях бренда, поведенческой модели потребителя и характере «потребления» медиа аудиторией. Это требует от маркетологов аналитических навыков, понимания цифровой экосистемы и способности интегрировать инструменты в единую платформу коммуникации.

После определения позиционирования бренда и выбора подходящих инструментов продвижения важно корректно сформулировать сообщение, которое будет транслироваться целевой аудитории через заранее выбранные коммуникационные каналы.

Сообщение (также далее - месседж) - центральный элемент коммуникации, определяющая мысль, которая будет донесено до целевой аудитории. Его структура включает смысл, визуальный образ, эмоциональный фон и призыв к действию. От правильной постановки сообщения зависит степень понимания, запоминания и эмоционального вовлечения. Как отмечает (Keller, 2020), сообщение должно быть не только информативным, но и символически насыщенным, отражающим ценности бренда.

Эффективность сообщения усиливается при его эмоциональной проработке. Исследования в области нейромаркетинга показали, что

эмоциональная составляющая (радость, страх, гордость, сочувствие) увеличивает запоминаемость рекламы и уровень отклика (Drugău-Constantin, 2018). Подчёркивается, что эмоции вызывают когнитивную активацию, что усиливает внимание и ускоряет принятие решений.

Креативная концепция - это общая идея, связывающая все коммуникационные сообщения в единую сюжетную и смысловую рамку. Она может строиться на архетипах, идеях или культурных кодах.

Сообщение должно быть отражением реальной практики компании. Исследования показывают, что бренды, которые заявляют ценности, но не следуют им в действиях, теряют доверие. Следовательно, сообщение должно быть аутентичным и подтверждаться практиками бренда (например, КСО) (Jahdi, Acikdilli, 2009).

Разработка сообщения и креативной концепции - это не только креативный, но и стратегический процесс. Он требует понимания психологии потребителей, владения визуальными и вербальными инструментами и глубокого встраивания в ценностную стратегию бренда (т. е. формировать потребительскую ценность).

Изначально понятие «ценность» приводилось к соотношению «цена – качество», где покупатель стремится получить максимум полезности за оплаченные деньги (Zeithaml, 1988). Такой подход отражал ориентацию организаций на разовые транзакции и воспринимал ценность как статичный индикатор эластичности спроса. Со временем исследования показали, что полезность складывается не только из функциональных, но и из эмоциональных, социальных выгод, причём последние нередко перевешивают utilitarные характеристики товара/услуги (Holbrook, 1994) (Gallarza и др., 2011). Современные подходы трактуют создание ценности как совместный процесс, в котором организация предоставляет ресурсы, а потребитель формирует ценность в процессе их использования (Vargo, Lusch, 2004) (Grönroos, 2008).

В современных условиях цифровые платформы сделали кооперацию в создании ценности масштабируемым процессом: персонализированные интерфейсы, открытые API и пользовательские форумы вовлекают потребителей в разработку и тестирование решений, превращая их из пассивных приобретателей ценности в активных партнёров (Prahalad, Ramaswamy, 2004) (Gummerus, 2013). Экономика впечатлений расширила понятие ценности до сценирования событий, где эмоции и воспоминания важнее функциональности (Pine, Gilmore, 2011). Метрики эффективности смещаются от стоимости разовой сделки к показателям пожизненной ценности и совокупного клиентского капитала, подчёркивая стратегический характер инвестиций в ко-создание (Kumar, Reinartz, 2016) (Kumar, 2018).

Коммуникационная стратегия выстраивается вокруг единого ценностного предложения, которое отражает ценность и выгоды, релевантные целевому сегменту, и направляет содержание всех сообщений бренда (Parasuraman, 1997). Эмпирические исследования показывают, что реклама с выраженным сравнением выгод усиливает восприятие ценности и повышает готовность оформление покупки, особенно на насыщенных конкурентами рынках (Grewal и др., 1998).

Для структурирования и оптимизации разрабатываемых коммуникаций появляется необходимость в применения релевантных маркетинговых моделей. Среди множества моделей особого внимания заслуживают AIDA, RACE и PESO, каждая из которых отражает определённый этап эволюции маркетинга.

Модель AIDA применяется с начала XX века и описывает поведенческие реакции потенциального потребителя на маркетинговое сообщение. Она включает четыре последовательных этапа:

1. Attention (внимание) - привлечение интереса клиента к бренду, продукту или услуге;
2. Interest (интерес) - формирование устойчивого интереса за счёт релевантного контента или предложения;

3. Desire (желание) - побуждение к формированию позитивного отношения и стремлению к приобретению товара/услуги;
4. Action (действие) - совершение целевого действия: покупка, регистрация, подписка (Алексенко, Бондаренко, 2018).

Эволюцией модели AIDA с точки зрения практического применения при планировании цифрового маркетинга является RACE, предложенная Дэйвом Чиффи. RACE – акроним, обозначающий этапы взаимодействия с клиентом в цикле взаимоотношений с брендом: Reach (охват), Act (действие, вовлечение), Convert (конверсия), Engage (удержание и лояльность).

Модель PESO (Paid – Earned – Shared – Owned) является моделью планирования маркетинговых коммуникаций в цифровой экономике. PESO отражает системный подход к распределению и управлению контентом через четыре основные категории маркетинговых каналов. Модель разработана специалистом в области PR и цифрового брендинга Джини Дитрих и получила широкое распространение благодаря своей адаптивности, универсальности и способности учитывать особенности потребления информации в цифровой среде (Dietrich, 2014).

Модель PESO делит каналы коммуникации на четыре группы:

1. Paid Media (Платные медиа). Платные медиа включают в себя все формы коммуникации, за которые компания платит напрямую. Это может быть контекстная и баннерная реклама, таргетированная реклама в социальных сетях, платное размещение у блогеров и лидеров мнений.

Пример: онлайн-школа программирования может запустить рекламу в VK для привлечения трафика на лендинг-страницу курса.

2. Earned Media (Заработанные медиа). Заработанные медиа формируются тогда, когда потребители, СМИ или блогеры самостоятельно создают или распространяют информацию о бренде. Это может быть отзыв, упоминание, репост, публикация в СМИ или включение в независимый рейтинг.

Пример: СМИ упоминают EdTech-компанию в подборке лучших онлайн-школ, не по заказу самой компании.

3. Shared Media (Социальные медиа). Социальные медиа включает контент, совместно созданный или распространяемый пользователями: комментарии, посты в социальных сетях, пользовательский контент. Эта категория усиливает вовлечённость, развивает комьюнити и поддерживает постоянный диалог с аудиторией.

Пример: студенты делятся своими успехами в обучении в VK-клипах, отмечая бренд онлайн-школы.

4. Owned Media (Собственные медиа). К собственным медиа относятся платформы, которые полностью контролируются брендом: официальный сайт, корпоративный блог, email-рассылки, мобильные приложения. Они обеспечивают стабильную коммуникацию, долгосрочную SEO-активность и полную управляемость контентом (Dietrich, 2014).

Пример: образовательная платформа размещает статьи, видеоуроки и вебинары на собственном сайте.

Модель PESO обладает рядом ключевых преимуществ:

- Обеспечивает полный охват маркетинговой воронки: от привлечения до удержания и формирования лояльности;
- Позволяет гибко управлять бюджетами, балансируя между платными и органическими каналами;
- Повышает авторитет бренда через интеграцию PR, SMM, контент-маркетинга и SEO;
- Является основой для омниканальных стратегий и аналитики (Forbes, 2024).

В условиях цифровой трансформации бизнеса и роста онлайн-коммуникаций PESO стала неотъемлемой частью стратегий как B2C, так и B2B компаний. Современные исследования показывают, что в условиях цифровизации медиасреды в модели PESO на первый план выходят shared,

owned – медиа. Это объясняется ростом доверия аудитории к пользовательскому контенту и рекомендациям в социальных сетях, возможностью компаний напрямую коммуницировать с целевыми группами без посредников, а также снижением эффективности и доверия к традиционной рекламе и редакционным публикациям. Таким образом, shared и owned медиа становятся ключевыми инструментами построения стратегий маркетинговых коммуникаций, обеспечивая более высокий уровень вовлеченности и долгосрочного взаимодействия с потребителями (Macnamara, 2016).

На этапе «A – action» описываются организационные аспекты реализации плана: кто, что, когда и как делает. Этап включает распределение ролей, определение сроков, бюджетов, использование программного обеспечения и платформ, создание контрольных точек, запуск кампаний. Важным элементом является внутренняя координация команды и налаживание взаимодействия между подразделениями.

Инструменты контроля и мониторинга стратегии маркетинговых коммуникаций

В условиях высокой конкуренции на рынке онлайн-образования эффективность маркетинговой стратегии становится одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность образовательных организаций.

Одними из ключевых метрик, которыми можно измерить долгосрочную эффективность маркетинговой стратегии в сфере онлайн-образования, являются показатели LTV (Lifetime Value) и CAC (Cost of Customer Acquisition) (GetCourse, 2025).

LTV показывает среднюю ожидаемую прибыль, которую приносит один клиент за время сотрудничества с компанией. Для образовательных организаций, предоставляющих онлайн-услуги, LTV важен, так как он отражает эффективность привлечения и удержания клиентов, а также

позволяет оценить окупаемость затрат на маркетинг и привлечение. Типичный расчет LTV в онлайн-образовании включает в себя:

- Средний чек (средняя стоимость одного курса или абонемента).
- Среднее количество повторных покупок за период (например, за 12 месяцев).
- Средняя маржинальность (рентабельность) предоставляемых услуг.
- Средний срок жизни клиента (сколько месяцев/лет в среднем клиент остается активным).

LTV показывает, сколько в среднем приносит один клиент за все время сотрудничества с компанией с учетом его повторных покупок и маржинальности услуг. Высокие значения LTV говорят о том, что клиенты ценят предоставляемые образовательные услуги, активно их потребляют и готовы инвестировать в дальнейшее обучение. Значимость показателя LTV отмечается в исследовании аналитического агентства Edtech, которые опросили 12 edtech-организации (Edtechs, 2024).

СAC отражает средние затраты на привлечение одного нового клиента. Для онлайн-образования это важная метрика, так как она показывает эффективность маркетинговых вложений и помогает оценить рентабельность инвестиций в рекламу (Skypro, 2025). СAC рассчитывается как отношение суммарных затрат на маркетинг и рекламу к количеству привлеченных новых клиентов за определенный период.

Идеальным считается ситуация, когда LTV намного превышает СAC. Это означает, что компания эффективно investиует в привлечение клиентов и получает прибыль от каждого из них. Если же СAC слишком высок по сравнению с LTV, то это сигнализирует о необходимости оптимизации маркетинговых расходов и поиске более эффективных каналов привлечения.

Комплексный анализ этих метрик позволяет образовательным организациям, работающим в онлайн-формате, объективно оценивать эффективность своей маркетинговой стратегии, выявлять ее сильные и слабые стороны, а также принимать обоснованные управленческие решения по

оптимизации рекламных бюджетов, каналов привлечения клиентов и повышению рентабельности маркетинговых инвестиций.

Важно отметить, что показатели LTV и САС особенно актуальны для онлайн-образования, так как в этой сфере средний чек, повторные покупки и срок жизни клиента играют ключевую роль в формировании долгосрочной ценности клиента. Поэтому образовательным компаниям необходимо постоянно совершенствовать свои продукты, клиентский сервис и систему удержания, чтобы повышать LTV и снижать САС.

Для оценки результативности отдельных коммуникационных инструментов целесообразно использовать специализированные метрики, фиксирующие отклик аудитории на точечные воздействия. К примеру, post-click и post-view метрики, которые позволяют отслеживать эффективность рекламных объявлений на основе анализа поведения пользователей после контакта с коммуникационным сообщением (Серебренникова, 2021).

Дополнительно целесообразно использовать систему метрик, включающую несколько групп показателей. К показателям качества целевого действия относятся коэффициент кликабельности CTR, отражающий соотношение количества кликов к числу показов, а также коэффициент конверсии, характеризующий долю совершённых целевых действий (заявок, регистраций, покупок) от общего числа кликов. Показатели количества целевых действий включают в себя охват аудитории, определяемый как число уникальных пользователей, увидевших рекламное объявление, и совокупное количество показов, фиксирующее общее число демонстраций. К экономическим показателям эффективности относятся такие индикаторы, как СРМ (стоимость тысячи показов), СРС (стоимость одного клика).

Таким образом, комплексная оценка эффективности маркетинговой стратегии является критически важной для образовательных компаний, работающих в онлайн-формате. Это позволяет им принимать обоснованные решения по распределению бюджетов, выбору рекламных каналов, оптимизации креативов.

Выводы по Главе 1

Подводя итог рассмотренным выше теоретико-методологическим основам разработки стратегий маркетинговых коммуникаций в эпоху цифровизации рынков, можно констатировать, что стратегия маркетинговых коммуникаций для EdTech-компаний должна базироваться на интеграции теории ИМК, цифровых инструментов и отраслевой специфики. Цифровизация радикально расширяет инструментарий, но одновременно повышает требования к этике, репутации и аналитике. Рынок дополнительного детского образования характеризуется высокой скоростью роста и двойным потребителем, что усложняет сегментацию и креатив. Эффективная стратегия должна сочетать эмоциональное позиционирование с доказательной педагогической ценностью. Интеграция каналов по модели PESO и управление клиентским опытом по СJM создают непрерывную воронку «привлечение - обучение - удержание». Система KPI на базе LTV и ROMI переводит коммуникацию в плоскость управляемой доходности.

Все перечисленные элементы образуют архитектуру, адаптивную к рассматриваемому рынку. Эта архитектуру станет основой плана маркетинговых коммуникаций, который будет разработан в Главе 3.

Стратегию маркетинговых коммуникаций на рассматриваемом рынке необходимо строить, ввиду зрелой цифровой инфраструктуры рынка и, развитой аналитикой целевой аудитории. Технологическая инфраструктура EdTech-компаний обеспечивает сбор big data, позволяя точечно таргетировать родителей и детей. Наличие различных моделей обучения открывает множество точек, интегрируемых в омниканальную экосистему. Также необходимость в формировании стратегии обусловлена высокой доступностью технологий и информационным шумом. Без стратегической синхронизации каналов инвестиции распыляются и снижается возврат инвестиций на маркетинг. Таким образом, построение стратегии не только возможно, но и является необходимым инструментом конкурентной и социальной эффективности EdTech-организации.

В совокупности рассмотренные теоретические модели, в том числе интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК), концепции ко-создания ценности и цифрового клиентского опыта, позволяют утверждать, что успешное построение коммуникационной стратегии требует координации цифровых каналов, персонализации сообщений и активного вовлечения потребителей в процессы взаимодействия с брендом.

При этом большая часть теоретических и практико-ориентированных исследований подтверждает наличие положительной связи между уровнем персонализации коммуникаций и потребительской лояльностью, а также между цифровым взаимодействием и вовлечённостью. Однако эти выводы требуют эмпирической проверки применительно к специфике российского рынка онлайн-образования и поведения его целевой аудитории.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ: СТРУКТУРА И ФОРМЫ КОНКУРЕНЦИИ

Формирование стратегии маркетинговых коммуникаций невозможно рассматривать вне контекста состояния и динамики рассматриваемого рынка. Уровень развития, институциональная зрелость и степень цифровизации определяют набор доступных инструментов, глубину их интеграции в бизнес-модели и возможность достижения долгосрочных коммуникационных эффектов.

Не менее важным фактором выступает структура рынка, которая задаёт правила игры. Соотношение крупных, средних и нишевых игроков напрямую влияет на характер коммуникационной политики: высокая концентрация усиливает значимость бренд-дифференциации и имиджевых коммуникаций, тогда как фрагментированные рынки требуют акцента на доверии, персонализации и долгосрочных отношениях с потребителями. Таким образом, формы конкуренции определяют не только стратегический выбор компаний, но и то, каким образом коммуникации становятся инструментом удержания позиций и укрепления конкурентоспособности.

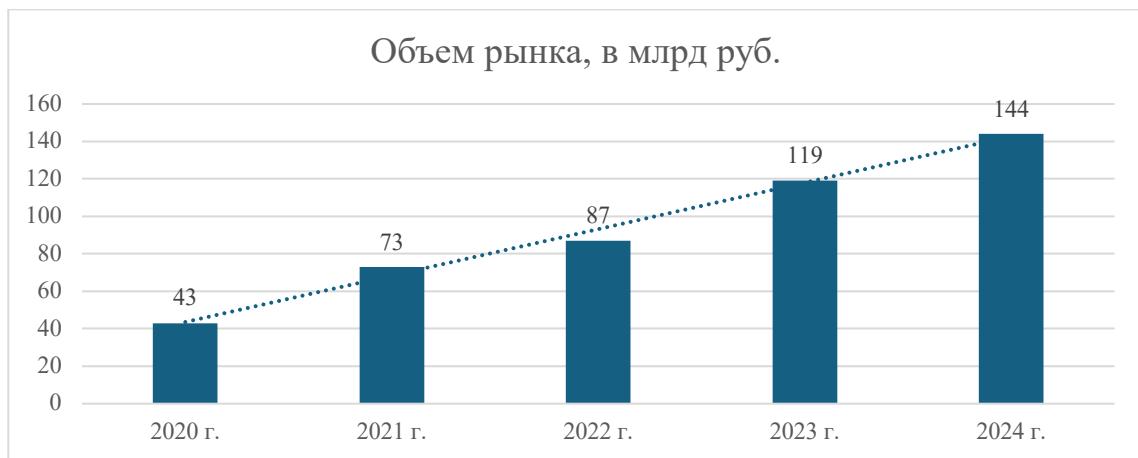
Особое значение эти аспекты приобретают на рынке онлайн-образования. Его быстрый рост, технологическая насыщенность и высокая динамичность конкурентной среды создают дополнительные вызовы для организаций. Здесь структура рынка и характер конкуренции в решающей степени определяют не только набор коммуникационных инструментов, но и саму возможность эффективного взаимодействия с целевой аудиторией. Именно поэтому в данной главе будут подробно рассмотрены текущее состояние российского онлайн-образования, его структура и особенности конкурентной борьбы, которые напрямую влияют на формирование стратегий маркетинговых коммуникаций в этой сфере.

2.1. Развитие российского рынка онлайн-образования

Российский рынок онлайн-образования в последние годы демонстрировал бурный рост, особенно на фоне ускоренной цифровизации и пандемии COVID-19. Этот стремительный рост обусловлен целым рядом факторов. Во-первых, сама по себе концепция онлайн-образования и применения цифровых технологий в учебном процессе становится востребованной, особенно среди молодой аудитории. Доступность интернета, мобильных устройств и привычка к потреблению контента в онлайн-формате формируют устойчивый спрос на EdTech-решения (Чудиновских, 2022). Социально-экономическая реорганизация общества в период цифровизации способствовало открытию огромного числа инноваций, которые несут положительный эффект для социальной сферы в т. ч. для сферы образования (Смирнова, 2022). Далее, представлен подробный обзор и анализ развития российского рынка онлайн-образования.

Динамика и текущее состояние Edtech-рынка Российской Федерации

На Рисунке 2 представлен оборот рынка образовательных технологий (EdTech) с 2019 по 2024 гг. (Tadviser, 2025).



**Рисунок 2. Оборот рынка образовательных технологий (EdTech)
в 2019–2024 гг. в России, млрд руб. (% годовых).**

Источник: Составлено автором на основе (Tadviser, 2024)

Отмечается устойчивый рост объёмов рынка, что свидетельствует о динамичном развитии и увеличении числа пользователей образовательных платформ. Примечательно, что темпы роста в 2022–2023 гг., несмотря на неблагоприятные макроэкономические и geopolитические условия, демонстрируют ускорение с 17% до 34%. При этом в 2024 темп роста рынка замедлился и составил 21%. По данным Smart Ranking, объём рынка в 2024 году достиг примерно 144,5 млрд рублей, что на 21% превышает показатель 2023 года и на 235% больше уровня 2020 года. Существенная часть совокупной выручки рынка сосредоточена у десяти крупнейших участников, на долю которых приходится порядка 77 млрд руб. В 2023 году на долю 10 крупнейших организаций рынка приходилось 67 млрд руб. (Интерфакс, 2024).

В целом, российский EdTech-рынок исторически демонстрирует устойчивый рост - в 2020 году, объем рынка составил около 50 млрд руб., что на 43% превышало показатели 2019 года (TAdviser, 2025). Этот рост во многом был вызван пандемией COVID-19, которая резко усилила интерес к дистанционным форматам. В 2021 году прирост составил около 50% по сравнению с предыдущим годом (TAdviser, 2025). Среднегодовой темп роста за период с 2020–2024 гг. (CAGR) составляет около 55%.

Средний чек на одного пользователя вырос до 18 000 руб. к 2024 году, что подтверждает укрупнение программ и повышение их ценности для потребителей (TAdviser, 2025).

Основной технологический тренд последних лет - внедрение искусственного интеллекта и адаптивных систем: от персонализированных рекомендаций до автоматических тыоторов (Atlanty, 2024). Также сохраняется интерес к гибридным форматам обучения, особенно среди ВУЗов,лагающих онлайн-магистратуры (RBC Trends, 2024).

Таким образом, российский EdTech в 2020–2024 гг. прошёл от фазы гиперроста к фазе стабилизации. Дальнейшее развитие зависит от макроэкономических факторов и отдельных аспектов технологического ее развития (например, инвестиции в ИИ).

Обзор ключевых сегментов рынка онлайн-образования

Крупнейшим сегментом на протяжении последних лет является дополнительное профессиональное образование (далее - ДПО). Доля сегмента ДПО в 2024 году составила около 36% от всего рынка, что эквивалентно 52 млрд руб. (TAdviser, 2025). К 2024 году темпы замедлились до +16% в годовом выражении. Основными игроками в ДПО являются «Skillbox», «Skyeng», «Компьютерная академия ТОР», «Яндекс.Практикум». Все указанные организации предлагают аккредитованные программы и карьерную поддержку.

Вторым по значимости стал сегмент детского образования. Сегмент детского образования остаётся одним из наиболее стабильных в структуре рынка, несмотря на наблюдаемое снижение темпов прироста - с 39% в 2023 году до 32,6% в 2024 г.

Лидерами сегмента являются «Группа Компаний Skyeng», «Компьютерная академия ТОР», «Фоксфорд», «Учи.ру».

Третий сегмент — это EdTech-платформы и технологические сервисы. Их доля в 2024 году составила порядка 13%. Лидеры сегмента, «GetCourse» - ведущая технологическая платформа, выручка которой в 2024 году достигла 6,7 млрд руб. (TAdviser, 2025). Также стоит отметить LMS-платформы VK Holding и их интеграцию с экосистемой «GeekBrains» и «Skillbox» (TAdviser, 2025).

Особое место занимает сегмент онлайн-высшего образования. По данным RBC Trends, его объём вырос с 717 млн руб. в 2021 году до 4,5 млрд руб. в 2024, с ежегодным приростом около 36% (RBC Trends, 2024). «Skillbox», «Яндекс Практикум», «GeekBrains» и «Синергия» активно сотрудничают с университетами, включая РАНХиГС и СПбГУ в этом направлении (RBC Trends, 2024).

Лидером рынка по итогам 2024 года является университет «Синергия» - с выручкой около 12,7 млрд руб. (TAdviser, 2025).

Таким образом, анализ сегментов показывает, что драйверы роста распределены неравномерно. Детское направления является наиболее быстрорастущим, а ДПО и онлайн-высшее-образование - самыми масштабными.

Конкурентный анализ сегмента онлайн-образования (e-learning).

В Таблице 3 представлены крупные игроки рынка онлайн-образования Российской Федерации.

Таблица 3. Структура рынка онлайн-образования РФ (2020–2024 гг.)

№	Компания	Выручка (млрд руб.), 2024	Доля рынка	Выручка (млрд руб.), 2023	Доля рынка	Выручка (млрд руб.),	Доля рынка	Выручка (млрд руб.),	Доля рынка	Выручка (млрд руб.),	Доля рынка
1	Корпорация «Синергия»	12,727	9%	8,474	7%	6,819	8%	1,745	2%	0,357	1%
2	Skillbox Holding Limited	12,2	8%	12,34	10%	11,1	13%	10,8	15%	6,738	16%
3	Группа компаний Skyeng	12,1	8%	12	10%	9,5	11%	10,164	14%	12,21	28%
4	Компьютерная академия ТОР	9,2	6%	4,384	4%	2,8	3%	1,53	2%	1	2%
5	Яндекс.Практикум	8,25	6%	7,05	6%	5,57	6%	3,04	4%	1,37	3%
6	Фоксфорд	5,209	3%	4,355	4%	2,862	3%	1,765	2%	1,093	3%
7	Учи.ру	5,2	3%	4,7	4%	3,298	4%	2,9	4%	2,5	6%
8	Умскул	4,775	3%	3,51	3%	2,97	3%	2,1	3%	1,5	3%
9	Акцион Университет	4,528	3%	3,331	3%	2,586	3%	1,889	3%	1,127	3%
10	MAXIMUM education	3,62	2%	2,903	2%	2,177	3%	1,605	2%	1	2%
11	Тетрика	2,867	2%	1,455	1%	1,097	1%	0,662	1%	0,266	1%
12	Ultimate Education	2,679	2%	1,909	2%	1,112	1%	0,684	1%	0	0%
13	Нетология	2,67	2%	3,1	3%	2,813	3%	1,8	2%	0,93	2%

14	Алгоритмика	2,097	1%	1,947	2%	1,705	2%	1,224	2%	0,764	2%
15	100-балльный репетитор	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
16	МЭО	1,31	1%	1,517	1%	1,147	1%	0,29	0%	0,126	0%
17	Like Центр	1,115	1%	5,963	5%	5,255	6%	7,561	10%	1,884	4%
Объем рынка		149	100%	119	100%	87	100%	73	100%	43	100%

Источник: составлено автором по данным edtechs.ru

В 2024 году крупнейшими игроками рынка являлись: Университет «Синергия» (12,7 млрд руб.), «Skillbox» (12,2 млрд руб.), «Skyeng» (12,1 млрд руб.), «Компьютерная академия ТОР» (9,2 млрд руб.), «Яндекс Практикум» (8,2 млрд руб.). Эти компании контролируют более 50% рынка.

В последние годы российский рынок образовательных технологий (EdTech) демонстрирует высокую степень концентрации, где устойчивое лидерство долгое время удерживали крупные игроки. Так, с 2021 по 2024 годы компания «Skillbox Holding» оставалась безоговорочным лидером по выручке, занимая первую строчку в рейтинге на протяжении 13 из 16 кварталов. Однако в 2024 году произошёл поворот: лидерство перешло к компании «Синергия», выручка которой увеличилась на 50 % и составила 12,7 млрд рублей. Такой скачок был достигнут за счёт масштабирования направления формального образования и усиления позиций в вузовском сегменте (EdTechs.ru, 2024).

Рейтинги крупнейших компаний EdTech подтверждают устойчивость детского образования. Так, в число стабильных лидеров сегмента вошли онлайн-школы «Фоксфорд», «Учи.ру», «Умскул», а также платформы «Skysmart» (входит в экосистему «Skyeng»). Компании, ориентированные на детей и школьное образование, демонстрируют высокую выручку и способность адаптироваться к меняющимся рыночным условиям. При этом формируется тенденция к консолидации: доля выручки, приходящаяся на первые 10 игроков, продолжает расти, а новые компании сталкиваются с высокими барьерами входа (EdTechs.ru, 2024).

Одним из наиболее ярких примеров потери рыночных позиций стал «Like Центр» - ранее заметный игрок в нише бизнес-образования. В 2021 году «Like Центр» входил в тройку лидеров по выручке, в 2023 году занимал пятую строчку с объёмом продаж около 6 млрд рублей, однако в 2024 году опустился на 27-е место. Причиной стало резкое снижение активности и доверия к бренду после судебных разбирательств и репутационного кризиса основателя школы (EdTechs.ru, 2024).

Для оценки текущего уровня конкурентной среды проведен анализ доминирующего положения крупных игроков рынка. Подобный анализ представляет возможность определить прогнозы касательно развития рынка и позиционирования EdTech-организаций в ближайшей перспективе. В качестве инструментов анализа применяются подходы теории экономического доминирования (далее – ТЭД) и матрица strength-variety (сила-разнообразие, далее – SV) (Блохин, 2015).

«В рамках ТЭД организации рынка/сегмента делятся на 3 категории:

Альфа - это организации, у которых имеется стабильная выручка, и большая доля рынка. Их доминированию на рынке способствуют эффективные экономические инструменты, институциональные возможности и/или административный ресурс.

Бета - это организации, которые ввиду ограниченности своих возможностей, не способны конкурировать с альфами, но при этом занимают лидирующие позиции в своем сегменте.

Гамма - это остальные компании, по каким-либо причинам не попавшие в категории альфа и бета» (Блохин, 2015).

Статистическая обработка рыночных данных проводилась по следующим отраслевым показателям: индексы Херфиндаля-Хиршмана НН (Hirschman, 1964), Линда (Linda, 1986), и матрица SV (Щелокова и Вертугров, 2021). Матрица SV строится на основе коэффициента концентрации CR (или CRSV) и модифицированного индекса Холла-Тайдмана НТ (или HTSV). Ранее данный подход применялся для анализа

международного рынка высшего образования (Суслова и др., 2022) и рынка онлайн-образования России (Говорова и др., 2021).

Показатель ННІ и индекс Линда применяются для определения доминирующей группы организации на рынке. Далее для доминирующей группы рассчитываются показатели CRSV и HTSV, которые будут расположены на координатной оси по вертикали и горизонтали соответственно. В результате получается матрица SV, состоящая из 4 квадрантов:

«G – доминирующая суперальфа, правый верхний квадрант, CRSV > 65%, HTSV > 0,1. Альфы-бизнес консолидировано занимает более 65% рынка, но сильно отличается друг от друга по размерам.

B4 – естественная олигополия, правый нижний квадрант, CRSV > 65%, HTSV < 0,1. Альфа-бизнес консолидировано занимает более 65% рынка, но при этом их размеры примерно равны.

RO – Red Ocean (красный океан), левый нижний квадрант, CRSV < 65%, HTSV < 0,1. Альфа-бизнес на рынке сопоставим по силам, но пока консолидировано занимает 30–65% рынка. Как правило, альфа активно конкурирует между собой, а также с бета- и гамма-бизнесом.

I - низкие или естественные барьеры, левый верхний квадрант, CRSV < 65%, HTSV > 0,1. Альфа-бизнес консолидировано занимает от 30 до 65% рынка. Такого рода рынкам характерно отсутствие барьеров входа, поэтому постоянно идет приток новых игроков. Альфа-бизнес не может нарастить консолидированную долю и постоянно конкурируют друг с другом» (Щелокова и Вертоградов, 2021).

В Таблице 4 представлены результаты анализа отраслевых показателей рынка EdTech. В период 2020–2023 гг. фиксировался рост числа предприятий, входящих в доминирующую группу: если в 2020 г. по индексу Линда она включала лишь 2 компании, то к 2023 г. их количество увеличилось до 12. Однако в 2024 г. размер группы сократился до 5 организаций. Подобная динамика отражает высокую интенсивность конкурентной борьбы на рынке.

Согласно показателю CRSV, доля доминирующей группы на протяжении последних четырёх лет не превышала 65%, что указывает на сохранение активной конкуренции и возможность смены лидеров в любой момент. При этом снижение значения индекса HTSV свидетельствует об уменьшении дифференциации между участниками рынка.

Таблица 4. Анализ отраслевых показателей рынка онлайн-образования

	2020	2021	2022	2023	2024
Индекс Линда	2	3	5	12	5
CRSV	44,07%	39,08%	43,96%	60,60%	36,56%
HTSV	0,169	0,041	0,049	0,035	0,024
Квадрант матрицы SV	I	RO	RO	RO	RO

Составлено автором на основе данных из Таблицы 3

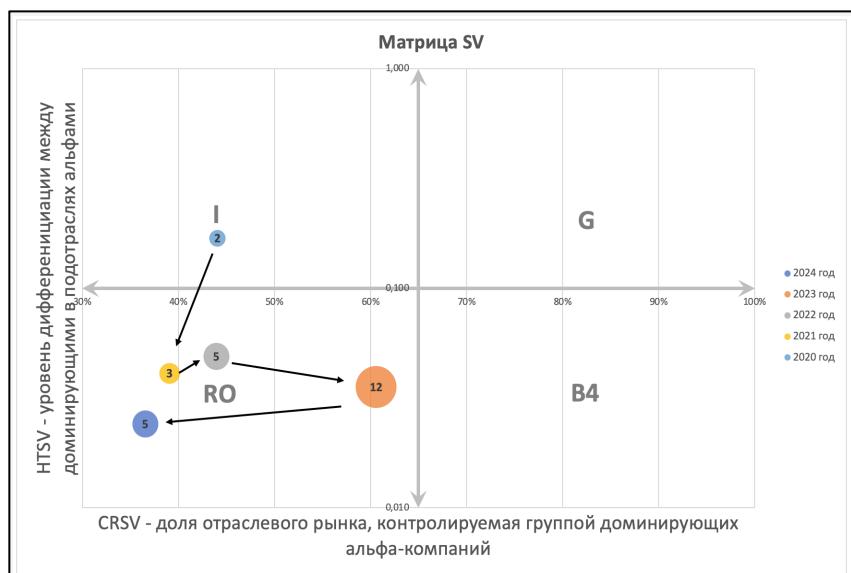


Рисунок 3. SV-матрица рынка онлайн-образования

Составлено автором на основе данных из таблицы 4

На основе полученных значений CRSV и HTSV (См. Таблица 4) построен Рисунок 3 (значения CRSV и HTSV представлены по горизонтали и вертикали соответственно) .

В период с 2020–2023 гг. на Рисунке 3 отмечается поступательный рост консолидированной доли крупных игроков, что постепенно приводит рынок к области B4. В 2024 году консолидированная доля крупных игроков снизилась

ввиду изменений позиций ряда организаций - к примеру, падение одного из лидеров «Like Центр», а также сильный рост Университета «Синергия» и «Компьютерная академии ТОР». Крупнейшие предприятия ведут постоянную конкурентную борьбу за доли рынка, при этом структура доминирующей группы постепенно уменьшается. Подобное состояние обусловлено следующими факторами:

- растущий темп роста сегмента «дополнительное детское образование», в т. ч. рост числа онлайн-школ для детской аудитории.
- появление «альфа-империй»⁵. Такие объединения обеспечивают организациям возможность регулярного обмена опытом, а также проведения политики взаимного использования единых экономических инструментов (подобно кластерам) (Edtechs, 2024).

По итогам 2024 г на рынке сформировались 5 крупных альфа-империи:

- Альфа империя VK. Включает такие школы, как: SkillBox, Geekbrains, Учи. ру, SkillFactory, Тетрика, Алгоритмика;
- Альфа-империя TalentTech. Включает такие школы, как: Нетология, Фоксфорд;
- Альфа-империя «Яндекс» - Яндекс.Практикум. (за счет возможностей материнского бренда);
- «Группа Компаний Skyeng»– Skyeng, Skysmart, Skypro;
- Онлайн-университет «Синергия» (за счет предоставления услуг высшего образования в онлайн-формате и широкой линейки курсов ДПО).

Во-первых, выявленная динамика показателя индекса Линда и частая смена состава доминирующей группы позволяют судить о высокой турбулентности конкуренции на рынке. В рамках разработки стратегии маркетинговых коммуникаций это значит, что позиции лидеров ещё не

⁵ «Альфа-империя» - это объединение компаний в интегрированную систему для получения взаимного синергетического эффекта (Щелокова и Верхоградов, 2021).

«забетонированы», однако одновременно это сигнал о том, что стратегические ходы конкурентов могут быстро изменить расстановку сил, поэтому продвижение должно предусматривать сценарии быстрого реагирования (контент, акции, запуск новых продуктов).

Во-вторых, показатель CRSV (доля доминирующей группы) ниже 65 % в течение последних лет указывает на отсутствие жёсткой олигополизации, что повышает значимость позиционирования и активности в каналах коммуникаций. При такой структуре рынка продвижение может быть нацелено не только на удержание существующих клиентов, но и на захват аудитории конкурентов через дифференциацию и уникальные торговые предложения.

В-третьих, снижение HTSV говорит о сглаживании различий между игроками. Это означает, что потребитель всё меньше видит разницу между школами, и ключевым инструментом конкурентной борьбы становится маркетинговая коммуникация, в частности, формирование эмоциональной привязанности и уникального образа бренда. Иначе говоря, конкурировать только ценой и продуктом становится недостаточно: коммуникации должны создавать ощущение исключительности.

В-четвёртых, выявление пяти «альфа-империй» показывает, что рынок движется к олигополистической модели. Для стратегии продвижения это значит, что у небольших игроков выбор двоякий: либо войти в экосистему одной из империй (став их партнёром), либо разработать нишевую стратегию, чтобы выжить в условиях давления крупных корпораций. Для крупных игроков это сигнал о необходимости укрепления экосистемных эффектов (кросс-продажи, удержание пользователей в своих сервисах).

В-пятых, тенденция к консолидации и возможное поглощение малых школ требует в продвижении учитывать репутационную стратегию: для крупных укреплять имидж «центра притяжения» талантов и инноваций, для малых формировать ценность и уникальность, чтобы стать привлекательным объектом партнёрства или покупки.

Вышеперечисленных анализ не просто фиксирует текущее положение дел, а служит фундаментом для выбора приоритетов продвижения и разработки сценариев, учитывающих как возможности и угрозы со стороны усиливающихся альфа-игроков (Исаков, Суслова, 2024).

2.2. Характеристика политических, экономических, социальных и технологических аспектов рынка онлайн-образования

Для комплексной оценки рынка онлайн-образования РФ целесообразно провести PEST-анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов .

Политические факторы

П-1. Упрощенное лицензирование онлайн-школ. С января 2021 года в сфере онлайн-образования действует упрощённый порядок лицензирования, позволяющий организациям оформлять лицензию по облегчённой процедуре. Правительством были сокращены требования к объёму необходимой документации, а также отменено обязательное наличие собственного помещения⁶.

П-2. Государственная политика в области образования. Деятельность образовательных организаций регулируются профильными министерствами – Министерством просвещения и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации. Государственные структуры являются такими же заинтересованными лицами (стейкхолдерами), как и поставщики, потребители, СМИ и др. (Исаков, 2024). На фоне активного развития самого рынка со стороны органов государственной власти Российской Федерации сформирована комплексная нормативно–правовая база, которая включает в себя следующий перечень документов:

⁶ Постановление Правительства РФ от 18.09.2020 № 1490 (ред. от 21.02.2024) «О лицензировании образовательной деятельности» (вместе с «Положением о лицензировании образовательной деятельности»).

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 №149–ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 №1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. №816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

Помимо этого, под контролем профильных органов власти до конца 2024 года реализовывались национальные проекты «Цифровая экономика РФ» и федеральные проекты «Цифровая образовательная среда»⁷, «Искусственный интеллект»⁸. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» стимулирует использование концепции О2О для создания образовательного сообщества с использованием 5G, дополненной и виртуальной реальности, искусственного интеллекта⁹. В условиях становления Индустрии 4.0 ИКТ нового поколения позволяют собирать и обобщать данные об учащемся с целью создания точных цифровых портретов и разработки образовательных сценариев.

Начиная с 2025 года запущены новые национальные проекты (национальные проект «экономика данных» и «молодежь и дети») призванные

⁷ Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» // Министерство просвещения РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/cos/> (дата обращения: 15.11.2024).

⁸ Федеральный проект «Искусственный интеллект» // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyy_intellekt/ (дата обращения: 15.11.2024).

⁹ Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» // Министерство просвещения РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/cos/> (дата обращения: 15.11.2024).

продолжить реализацию мероприятий по инновационному и технологическому развитию образовательного рынка. Эти меры демонстрируют переход к более гибкой модели регулирования и подтверждают приоритет государства в развитии цифровой образовательной среды, что формирует устойчивую нормативную базу для легитимизации дистанционного и смешанного обучения (Молчанов, 2025)

П-3. Законодательные ограничения в области рекламы. Поправки в Закон «О рекламе» № 38-ФЗ (статья 18.1), введённые Федеральным законом от 14.07.2022 № 326-ФЗ, установили обязанность маркировать каждый рекламный креатив и учитывать его в Едином реестре интернет-рекламы (ЕРИР) через операторов рекламных данных (ОРД). Необходимые данные (рекламодатель, распространитель, оператор, креатив, бюджет и др.) устанавливаются Постановлением Правительства РФ № 948 и № 974 от мая 2022 года. Ответственность по КоАП с 1 марта 2023 года: штрафы от 2 000 руб. (физлица) до 500 000 руб. (юрлица). Исполнение организациями действующих мер находится под контролем Роскомнадзора России и Федеральной Антимонопольной службы

П-4. Запрет рекламы на экстремистских и нежелательных ресурсах (вступает в силу с 1 сентября 2025). Закон от 25 марта 2025 года внес изменения в ФЗ «О рекламе» и ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» (статья 12), запрещающие рекламу на ресурсах, признанных экстремистскими или нежелательными.

Экономические факторы

Э-1. Инфляция. Инфляция остаётся одним из ключевых макроэкономических факторов, влияющих на рынок онлайн-образования в Российской Федерации. В 2022 году годовой уровень инфляции составил 11,94 %, достигнув пиковых значений в марте и апреле - до 17,83 % в годовом выражении (Росстат, 2023). Несмотря на последующее замедление в 2023 году (7,42 %), инфляционные ожидания сохранялись, особенно в сфере платных

услуг (Интерфакс, 2024). В 2024 году темп инфляции снова ускорился - до 9,52 %, при этом в мае 2025 года годовой уровень составил 9,89 % (Уровень-инфляции.рф, 2025). Рост цен затронул сегмент дополнительного образования, включая онлайн-курсы: платформы были вынуждены повышать цены на подписки, индивидуальные занятия и модульные программы. Это приводит к снижению доступности образовательных продуктов для массовой аудитории и вынуждает EdTech-компании пересматривать модели ценообразования. Наиболее распространённым ответом стали внедрение рассрочек, freemium-доступа и коротких циклов обучения.

Э-2. Снижение доходов населения. Анализ показывает, что в 2023–2025 гг. в России фиксируется рост номинальных и реальных доходов населения, однако его устойчивость сомнительна. По данным Росстата, в 2024 г. реальные денежные доходы увеличились на 8,4%, а реальная заработная плата - на 8,7%, при этом среднемесячная номинальная зарплата достигла 87,9 тыс. руб., а медианная - 73,9 тыс. руб., что на 40% выше уровня 2023 г. («Российская газета», 2025) (РИА Новости, 2025). Однако одновременно усиливается социальное расслоение: коэффициент Джини в 2024 г. вырос до 0,408, а коэффициент фондов достиг 15,1, что отражает рост разрыва между доходами верхних и нижних децилей (РБК, 2025). При этом доходы нижних 10% населения выросли всего на 6,5%, а верхних 10% - на 10%.

Рост доходов в значительной мере нивелируется ускорением инфляции, которая составила 9,52% в 2024 г., превысив прогноз ЦБ (8,0–8,5%) и Минэкономразвития (7,3%) (Интерфакс, 2025). Особенno быстро дорожали товары первой необходимости: продовольствие выросло в цене на 11,05%, плодоовощная продукция - на 22,09%, молочная продукция - на 15,74%, хлеб - на 13,22%, рыба и морепродукты - на 14,93%. ЖКХ подорожало на 9,48%, транспортные услуги - на 10,77%. Эти статьи расходов занимают наибольшую долю бюджета малообеспеченных домохозяйств, что усиливает их уязвимость. В то же время высокодоходные группы, получающие выгоду от роста зарплат в ИТ, финансах и сырьевых отраслях, демонстрируют опережающую динамику.

Подводя итог, статистика фиксирует рост доходов, но в реальности большинство россиян сталкиваются с обесцениванием прибавки из-за инфляции и усиления неравенства.

Э-3. Низкий уровень безработицы. Уровень безработицы остаётся важным экономическим индикатором, отражающим спрос на онлайн-образование. По данным Росстата, в марте 2024 года безработица достигла исторического минимума - 2,7 %, с численностью безработных около 2 млн человек (Росстат, 2024). Это связано с дефицитом рабочей силы и общей стабильностью занятости, несмотря на санкционные и демографические вызовы. Однако уже к маю 2025 года уровень безработицы снизился до 2,2 %, что вновь свидетельствует о напряжённости рынка труда (TradingEconomics, 2025). Низкая безработица приводит к росту конкуренции за кадры и стимулирует интерес к повышению квалификации через онлайн-курсы. В результате EdTech-компании получают выгодные возможности для привлечения работающих жителей, готовых инвестировать в карьерный рост. Вместе с тем, дефицит рабочей силы ограничивает потенциальную аудиторию тех, кто ищет работу.

Э-4. Рост расходов на интернет-рекламу. Динамика интернет-рекламы оказывает значительное влияние на экономику онлайн-образования. По итогам 2024 года объём российского рынка интерактивной рекламы достиг 1,236 трлн руб., увеличившись на 53 % по сравнению с прошлым годом (АРИР, 2025). Это свидетельствует о том, что образовательные платформы активно инвестируют в рекламные кампании, усваивая значительные средства и увеличивая расходы на привлечение пользователей. Рост бюджета на digital-форматы открывает новые возможности для масштабирования, однако повышает себестоимость маркетинга. Цена за клик и за подписку соответственно возрастает, что требует от компаний оптимизации рекламных каналов и повышения эффективности. В итоге EdTech-сектор вынужден балансировать между ростом рекламных затрат и сохранением доступности ценовых предложений для конечного потребителя. Для выживания и

масштабирования в условиях роста издержек необходимо внедрение автоматизированных стратегий продвижения и акцент на органический охват.

Социальные факторы

C-1. COVID-19. Несмотря на то что ещё в 2010-е годы на рынке труда фиксировался спрос на цифровые профессии, его значительный рост среди массового пользователя пришёлся преимущественно на пандемийный и постпандемийный период. Так, в 2020 году совокупная выручка топ-60 компаний, работающих в сфере онлайн-образования, увеличилась более чем на 113% по сравнению с допандемийным 2019 годом (РБК, 2024). Пандемия стимулировала население к освоению новых профессиональных навыков, а также способствовала формированию новых направлений занятости, включая профессии, связанные с администрированием магазинов на маркетплейсах, разработкой рекламных креативов и повышением интернет-трафика на цифровых ресурсах работодателей.

C-2. Положительная динамика роста числа обучающихся. В последние годы россияне всё чаще выбирают обучение в дистанционном формате - не только в рамках онлайн-курсов, но и при получении высшего образования. Согласно данным, опубликованным Минобрнауки, в 2019 году с применением дистанционных и электронных технологий обучались 0,84 млн студентов вузов и 2,3 млн слушателей дополнительного образования. Во время пандемии эти показатели удвоились и продолжают расти. К 2024 году в онлайн-формате обучались уже 2,3 млн студентов и 5,8 млн слушателей программ повышения квалификации. Таким образом, доля программ с использованием онлайн-технологий возросла с 30% до 62% среди всех форм обучения.

Общее количество россиян, получавших в 2024 году высшее или дополнительное образование в онлайн-формате, достигло 8,1 млн человек, что в 2,6 раза превышает показатель 2019 года (3,1 млн). Относительно 2023 года прирост составил 2,5%.

Отдельную категорию в статистике Минобрнауки составляют онлайн-курсы. В 2023/24 учебном году их прошли 994 тыс. студентов, что

соответствует 23% от общего числа учащихся. За два года этот показатель вырос почти вдвое по сравнению с 561,2 тыс. человек (13,9%).

По результатам опроса «Авито Работа» и «Авито Услуги» более половины россиян (56%) хотя бы раз проходили онлайн-обучение или дистанционные курсы повышения квалификации. Женщины при этом становятся слушательницами курсов чаще мужчин (62% против 50%) (Как цифровизация образования влияет на его ценность, 2025).

C-3. Рост образовательной мобильности и релокаций. Образовательная мобильность усиливает роль онлайн-образования как универсального инструмента получения знаний независимо от места проживания. По исследованию В.Р. Сагитовой, в 2023 году доля студентов, обучающихся вне родного региона, увеличилась до 27,4% против 20,9% в 2020 году (Сагитова, 2024). Одновременно, около 15% молодых специалистов покинули Россию или сменили регион проживания после 2022 года, что усилило спрос на дистанционные форматы. Образовательные платформы адаптируются, предлагая гибкие курсы с международной валидностью и удалённой сертификацией.

C-4. Увеличение цифровой грамотности населения. Показатели по увеличению цифровой грамотности населения демонстрируют замедление, несмотря на высокие показатели охвата. Согласно исследованию НАФИ за 2024, Индекс цифровой грамотности россиян третий год подряд остаётся на уровне 71 из 100 баллов, не показывая роста (НАФИ, 2024). При этом лишь 32% россиян обладают продвинутым уровнем цифровых навыков, а 66% имеют базовые компетенции, включая использование устройств и умение распознать угрозы. Отмечается выраженный гендерный и возрастной разрыв: мужчины в возрасте 35–54 лет из крупных городов доминируют среди продвинутых пользователей, в то время как молодёжь до 24 лет и пожилые из малых городов демонстрируют худшие показатели.

C-5. Цифровое неравенство в регионах Российской Федерации. Под цифровым неравенством понимается различие в доступе населения и

организаций к информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), их использованию и результативности. Согласно трёхуровневой модели, оно включает доступ к инфраструктуре (1-й уровень), интенсивность применения ИКТ (2-й уровень) и влияние цифровизации на социально-экономическое развитие (3-й уровень). Даже при высоком общем уровне проникновения интернета (84% домохозяйств в 2021 г.) сохраняются значительные различия между регионами, особенно между крупными центрами (Москва, Санкт-Петербург) и отдалёнными субъектами РФ.

Исследования подтверждают, что одной из ключевых причин цифрового неравенства является разный уровень социально-экономического развития территорий. Например, в таких регионах, как Дагестан или Мордовия, проникновение облачных сервисов, широкополосного интернета и корпоративных цифровых систем остаётся на минимальном уровне. Существенным фактором выступает и неравномерная доступность инвестиций и кадров: регионы с низким уровнем доходов и профессиональной подготовки населения отстают в цифровой трансформации.

Тем не менее, ряд исследований подтверждает, разрыв между регионами-лидерами и аутсайдерами постепенно сокращается. Это связано с реализацией национальных программ цифровизации, улучшением инфраструктуры и ростом цифровой грамотности.

С-6. Снижения доверия к онлайн-образованию. Доверие населения России к онлайн-образованию остается неоднозначным и во многом зависит от социальных, технических и педагогических факторов. Согласно исследованию (Skillbox, 2023), почти четверть россиян (23%) считают, что образование полностью перейдёт в онлайн-формат, особенно среди молодежи до 34 лет, где этот показатель составляет 35%. Однако значительная часть населения скептически относится к удаленному формату, считая его недостаточным для освоения практических навыков, формирования социальных связей и профессиональной подготовки.

В работе А. Г. Тюрикова, Д. А. Кунижевой, Е. В. Фроловой, О. В. Рогача приведены результаты социологического исследования среди студентов и преподавателей российских вузов. Исследование показало, что несмотря на отсутствие резкого падения оценок качества дистанционного обучения, большинство студентов продолжают отдавать предпочтение традиционной форме обучения. Основными барьерами - нехватка очного общения, сложности в коммуникации с преподавателями, а также проблемы с восприятием учебного материала. При этом в ряде регионов (например, Тульская и Челябинская области) дистанционное обучение оценивалось даже выше традиционного. Примечательно, что более 40% студентов выразили готовность перейти на онлайн-формат на постоянной основе, особенно на старших курсах, что говорит о сегментированном, но постепенно растущем доверии к цифровым формам образования (Тюриков и др., 2022).

Технологические факторы

T-1. Доступность интернета и ИКТ. В 2021 г. доля пользователей сети ежегодно растёт. По состоянию на 2023 год доступ к интернету имеется у 87,9% домохозяйств в Российской Федерации (Абашкин и др., 2025).

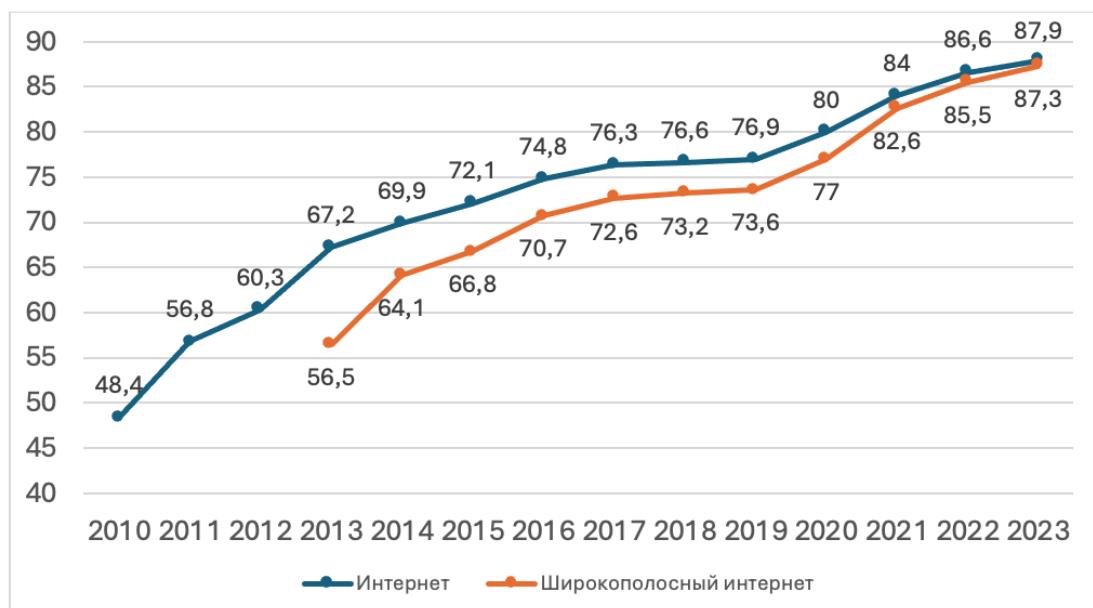


Рисунок 4. Доступ населения Российской Федерации к сети Интернет

Составлено автором на основе (Абашкин и др., 2025).

Интернет стал доступен большей части населения страны ввиду широкого распространения мобильных технологий. 87% населения Российской Федерации пользуется интернетом каждый день (Абашкин и др., 2025).

T-2. Разнообразие технологий онлайн-обучения. Для обеспечения результативности учебного процесса в онлайн-школах используются различные программные решения и цифровые сервисы, позволяющие организовать интерактивное взаимодействие с обучающимися. В качестве базовых инструментов выступают системы аудио- и видеосвязи (Яндекс Телемост, SberJazz, Zoom и др.), онлайн-доски для совместной работы, а также функционал социальных сетей, включающий чаты, чат-боты, группы и сообщества, применяемые для постоянной коммуникации. Применение дистанционных технологий обеспечивает доступ к учебным материалам, способствует развитию самостоятельного обучения, позволяет преподавателям удалённо контролировать уровень знаний и умений обучающихся, а также получать от них обратную связь. Такие технологии способствуют геймификации и персонализации образовательного процесса (Haleem и др., 2022). К примеру, онлайн-школа Skyeng разработала собственную цифровую платформу Vimbox для реализации вышеперечисленных задач.

T-3. Широкое распространение искусственного интеллекта. Искусственный интеллект трансформирует подходы к обучению, обеспечивая персонализацию и адаптивность образовательных траекторий. Согласно обзорам Smartranking и Skillbox, ИИ всё активнее применяется в платформах EdTech для анализа успеваемости, построения персональных образовательных маршрутов и автоматизированной диагностики проблемных зон знаний. Такие подходы реализуются через интеллектуальные тьюторы и системы анализа данных, позволяя каждому студенту двигаться в собственном темпе и получать точечную поддержку. Это усиливает мотивацию к обучению, повышает

качество образовательных результатов и способствует индивидуализации учебного опыта. ИИ также играет ключевую роль в автоматизации и повышении эффективности образовательного процесса. Согласно работе Шобонова и Зиновьевой, ИИ помогает преподавателям справляться с рутинными задачами: проверкой заданий, анализом типовых ошибок, ведением учётных журналов. Это позволяет педагогам сосредоточиться на методической и содержательной части преподавания (Шобонов Н. А., Булаева М. Н., Зиновьева С. А., 2023). Примеры из практики показывают, что применение машинного обучения и нейросетей эффективно как при формировании рекомендаций по учебному контенту, так и при прогнозировании академических результатов обучающихся. В системе онлайн-курсов ИИ уже активно используется в платформах вроде Coursera, Netology и Duolingo.

Развитие ИИ-технологий в образовании сопровождается как позитивными, так и противоречивыми реакциями со стороны участников образовательного процесса. В исследовании С.П. Фурса подчёркивается, что, несмотря на потенциальную пользу, преподаватели выражают обеспокоенность по поводу подмены живого педагогического общения и потери гуманистической составляющей образования. Многие опасаются роста зависимости от цифровых решений и снижения критического мышления у студентов. Однако сторонники ИИ считают, что он должен быть не заменой, а дополнением к деятельности педагога, служа инструментом повышения доступности и инклюзивности образовательного процесса (Фурс, 2023).

Из очевидных плюсов использования ИИ в образовании – расширение доступа к знаниям и формированию цифровых компетенций. Чат-боты, адаптивные платформы и рекомендательные системы становятся стандартными инструментами в виртуальных школах и вузах. В публикации на Netology.ru подчёркивается роль ИИ в повышении интерактивности и поддержке обучающихся в процессе дистанционного взаимодействия.

Искусственный интеллект в образовании демонстрирует стремительный рост и становится ключевым направлением цифровой трансформации отрасли. По оценке Market Research Future, в 2024 году его объём достиг \$5,88 млрд, при этом прогнозируется, что к 2030 году среднегодовой темп роста составит около 31% (Market Research Future, 2024). Согласно данным Smartranking, в России более 45% EdTech-компаний уже используют ИИ для персонализации образовательных программ, а 38% - для анализа образовательных траекторий и прогнозирования результатов (Smartranking, 2024). Отмечается, что до 75% учащихся, участвовавших в программах с ИИ-компонентами (например, в адаптивных курсах), отметили повышение вовлечённости и качества усвоения материала. Примером служат платформы Duolingo и Coursera, где ИИ ежедневно обрабатывает миллионы пользовательских действий, формируя индивидуальные задания, рекомендации и обратную связь (Harry, 2023).

Современные исследования показывают, что использование ИИ в маркетинге усиливает стратегическую конкурентоспособность, но требует развития компетенций и системного подхода к цифровой трансформации (Герасименко, Куркова, Курбацкий, 2024).

T-4. Рост популярности коротких видеороликов (bite-sized контент). Общий тренд потребления цифрового контента демонстрирует устойчивый сдвиг в сторону коротких видеоформатов. Согласно исследованию ВКонтакте, 73% пользователей активно смотрят короткие вертикальные ролики, при этом около половины делают это чаще, чем год назад. В основном формат популярен среди молодёжной аудитории («зумеры» и «миллениалы»), предпочитающей «залипать» на видео утром и вечером. В целом, короткие ролики оказываются более адаптивными к изменяющейся медиасреде, в отличие от длинных видео. Несмотря на технические ограничения крупных провайдеров, популярность коротких видео продолжают расти. Это объясняется легкостью в производстве, простотой восприятия и более высокой вероятностью вирусного распространения (Sostav, 2025). Также в

производстве коротких видеороликов наблюдается эволюция жанров и предпочтений. Так, например, доля юмора в ВКонтакте снизилась на 19 процентных пунктов с 2022 по 2024 годы, уступая место кино, искусству и обучающим жанрам. Это свидетельствует о растущем запросе на смысловой и полезный контент, который при этом должен быть кратким. Пользователи стремятся получать быстрые знания, советы или вдохновение в удобной и визуально насыщенной форме.

Таблица 5. PEST-анализ рынка онлайн-образования

Фактор	Последствие
П-1. Упрощённое лицензирование (с 2021 г.)	Упрощённая процедура лицензирования позволила малым и средним EdTech-платформам быстрее выходить на рынок, снижая барьеры входа и стимулируя конкуренцию.
П-2. Государственная поддержка и регулирование	Регулярное обновление законодательства и участие профильных министерств поддерживают развитие технологий и способствуют цифровой трансформации образования.
П-3. Жёсткое регулирование интернет-рекламы	Установление обязательной маркировки и учёта рекламы увеличило административную нагрузку на EdTech-компании. Появляется необходимость в юридическом контроле маркетинговых активностей.
П-4. Запрет рекламы на нежелательных ресурсах (с 2025г.)	Новые ограничения приводят к сужению числа маркетинговых каналов и может повысить стоимость привлечения пользователей через безопасные платформы.
Э-1. Инфляция	Рост цен заставляет EdTech-компании поднимать стоимость курсов, что снижает доступность образования для массовой аудитории. В ответ компании внедряют гибкие тарифы, рассрочки и freemium-модели.
Э-2. Снижение доходов населения	Ограниченные бюджеты домохозяйств снижают готовность инвестировать в долгосрочные программы. Это стимулирует рынок кратких, практикоориентированных курсов с низким порогом входа и более гибкими форматами оплаты.

Э-3. Низкий уровень безработицы	Повышенная занятость приводит к росту интереса к повышению квалификации среди работающих, особенно для карьерного продвижения. Однако снижение числа безработных сокращает спрос со стороны тех, кто ищет базовое переобучение.
Э-4. Рост расходов на интернет-рекламу	Увеличение затрат на digital-рекламу требует от компаний более точной настройки воронок продаж и автоматизации маркетинга.
С-1. Влияние COVID-19	Пандемия резко ускорила массовый переход в онлайн, сформировав привычку и доверие к дистанционному обучению.
С-2. Рост числа обучающихся онлайн	Увеличение количества студентов и слушателей курсов формирует устойчивый спрос на онлайн-обучение и требует масштабируемых платформ. EdTech-компаниям важно обеспечить стабильность сервисов и разнообразие программ.
С-3. Образовательная мобильность и релокации	Миграция студентов и специалистов стимулирует интерес к обучению независимо от геолокации. Онлайн-форматы с международной сертификацией становятся конкурентным преимуществом для платформ.
С-4. Цифровая грамотность	Повышение качества клиентского опыта (UX) и доступность инструкций становятся критичными для удержания аудитории.
С-5. Цифровое неравенство в регионах	Существенные различия в инфраструктуре и уровне подготовки населения затрудняют масштабирование образовательных проектов по всей стране. Это требует от платформ адаптивных решений и региональной поддержки, включая оффлайн-компоненты.
С-6. Недоверие к онлайн-образованию	Скепсис части населения тормозит полную интеграцию дистанционных форматов, особенно в традиционных вузах. Для преодоления барьеров необходимо улучшать качество взаимодействия, усиливать практическую направленность и гибридные форматы.
Т-1. Доступ к интернету (87,9%)	Повсеместный доступ к интернету делает возможным охват широкой аудитории по всей стране, включая удалённые регионы. Это расширяет рынок онлайн-образования, особенно за счёт мобильных устройств.

T-2. Разнообразие EdTech- технологий	Широкий выбор образовательных платформ и инструментов (доски, конференцсвязь, чат-боты) делает процесс обучения более интерактивным и вовлекающим. Это способствует удержанию пользователей и созданию комфортной обучающей среды.
T-3. Использование искусственного интеллекта	ИИ помогает адаптировать обучение под каждого студента, прогнозировать успехи и выявлять пробелы. Однако он вызывает опасения по поводу замены живого общения и требует этической и методической проработки.
T-4. Популярность коротких видео	Возросший интерес к короткому формату требует создания bite-sized контента, который можно быстро потребить и легко запомнить

Источник: составлено автором

Рынок онлайн-образования в России демонстрирует устойчивую экспансию, чему способствуют как технологические инновации, так и активное участие государства. Упрощённое лицензирование с 2021 года и системная поддержка со стороны профильных министерств (Минобрнауки, Минпросвещения), вкупе с реализацией нацпроектов («Цифровая образовательная среда», «Экономика данных»), создают стабильную институциональную базу. Это даёт компаниям возможность интегрировать в коммуникационную стратегию посылы, связанные с участием в цифровой трансформации страны, соответствием госприоритетам и использованием современных технологий, таких как искусственный интеллект, дополненная реальность и персонализированное обучение.

Однако наряду с возможностями усиливается и жёсткость правового регулирования рекламы. С 2022 года действует система ЕРИР, требующая обязательной маркировки и передачи всех данных рекламных сообщений через аккредитованных операторов. С сентября 2025 года вступили в силу ограничения на размещение рекламы на экстремистских и нежелательных ресурсах. Это означает, что вся стратегия платного привлечения должна проходить юридический контроль, а маркетологи - взаимодействовать с

юристами и техническими специалистами для соблюдения новых норм. Коммуникации должны быть выверены и законодательно безопасны, особенно в части обещаний, прогнозов доходов и гарантий.

С экономической точки зрения рынок работает в условиях высокой инфляции и нестабильных доходов населения. Это обостряет чувствительность аудитории к ценам, особенно в сегменте дополнительного образования. Однако это также создаёт стимулы к разработке и продвижению доступных моделей: рассрочек, гибких подписок, коротких курсов и freemium-доступа. Исследования подтверждают, что восприятие цен на потребительских рынках определяется не только формальными факторами, но и когнитивными искажениями, эмоциональными реакциями и ассоциациями. Для сегмента онлайн-образования это имеет особое значение, поскольку пользователь оценивает не только номинальную стоимость курсов, но и воспринимаемую ценность, включающую доверие к бренду, качество преподавателей и ощущение справедливости цены. Именно поэтому ценовая политика становится частью коммуникационной стратегии: через рекламные сообщения, отзывы, визуальные креативы и акцент на выгоде компания формирует у потребителя определённое отношение к цене. В продвижении это выражается в том, что маркетинговые коммуникации должны не только информировать о стоимости, но и управлять её восприятием, подчеркивая баланс между ценой и качеством, а также демонстрируя социальные доказательства и уникальные преимущества программы (Герасименко, Симонов, 2025).

Параллельно с этим уровень безработицы остаётся на исторически низком уровне (2,2%), что формирует спрос на повышение квалификации среди занятых специалистов. В этом контексте маркетинговые стратегии должны делать упор на карьерную пользу программ, их применимость в реальной профессиональной среде, сертификацию и возможность получения результата без отрыва от работы. Это создаёт поле для B2C-коммуникаций,

направленных на активных работников, а также для B2B-предложений (корпоративное обучение, курсы для HR-департаментов).

Социальные тренды подтверждают, что пандемия COVID-19 стала переломным моментом: в 2024 году 8,1 млн россиян обучались онлайн, в том числе 994 тыс. студентов прошли онлайн-курсы (Ведомости, 2025). Это открывает путь для масштабной сегментации аудитории, но также требует индивидуализации рекламных сообщений - с учётом уровня подготовки, возраста, цели обучения. При этом сохраняется неоднозначное отношение к онлайн-образованию: часть студентов и преподавателей по-прежнему сомневаются в его эффективности. Поэтому стратегия коммуникаций должна содержать такие элементы, как: истории выпускников, экспертные мнения, аккредитации, - а также акценты на гибридный формат, сочетающий онлайн и офлайн-элементы.

На технологическом уровне рынок насыщен: доступность интернета, рост цифровой грамотности и широкое распространение ИИ создают условия для персонализированного, адаптивного и интерактивного обучения. Особенно важно учитывать популярность коротких видео - более 70% молодёжи потребляют контент именно в этом формате. Это означает, что в рамках маркетинговой стратегии необходимо активно использовать bite-sized видеоконтент, адаптированный под TikTok, VK Клипы, YouTube Shorts, в частности, для вовлечения молодёжи и аудитории с ограниченным временем.

Наконец, ограничение рекламных каналов требует от компаний пересмотра структуры затрат на маркетинг и перехода к более устойчивым, «органическим» форматам продвижения: SEO, контент-маркетинг, нативная реклама, образовательные воронки, амбассадорские программы и реферальные механики. Коммуникации должны строиться на доверии, полезности и соблюдении законодательства. Упор на экспертью, реальные кейсы, обратную связь - ключ к успеху в условиях высокого регулирования и сильной конкуренции.

2.3. Развитие сегмента «дополнительное детское образование» рынка онлайн-образования Российской Федерации

Как ранее было отмечено, сегмент дополнительного детского образования (также - детское онлайн-образование) демонстрирует устойчивый рост. В 2024 году доля данного сегмента составило 35% от всего рынка. Согласно исследованиям, более 60% родителей готовы рассматривать онлайн-формат как приемлемую форму получения образования (Skillbox, 2024).

Согласно исследовании И.Д. Камской в качестве целевой аудитории детских онлайн-школ выделяются непосредственно дети (в т.ч. подростки) и их родители (Камская, 2022). В Таблице 6 даны значения характеристик этих двух групп: родители (как плательщик) и студенты (как пользователь).

Таблица 6. Портрет целевых сегментов на рынке онлайн–образования сегмента «Дополнительное детское образование» в России

Сегмент	Характеристики
Родители	От 24 до 50 лет, мужчины и женщины
Студенты	От 6 до 17 лет дети

Источник: Составлено автором на основе (Камская, 2022)

В Таблице 7 представлен перечень ключевых игроков рынка в сегменте «дополнительное детское образование» с 2021 по 2024 гг. (Edtechs, 2025).

Таблица 6. Организации сегмента «детское образование» (2021–2024)

№	Компания	2021	2022	2023	2024
1	Фоксфорд	1765	2862	4355	5209
2	Учи.ру	2900	3298	4700	5200
3	Умскул	2100	2970	3510	4775
4	Группа компаний Skyeng (Skysmart)	4000	3500	4600	4765
5	Компьютерная академия ТОР	1530	1400	2192	4600
6	MAXIMUM Education	1605	2177	2903	3620
7	Тетрика	662	1097	1455	2867

8	Алгоритмика	1224	1705	1947	2097
9	100балльный репетитор	0	0	0	2000
10	Сотка	0	0	0	1945
11	Онлайн-школа №1	0	404	925	1390
12	EasyCode	0	25	404	1343
13	Мобильное Электронное Образование	290	1147	1517	1310
14	Академия Ukids	0	91	642	1265
15	ИнтернетУрок	722	874	1020	1093
16	Бауманский учебный центр «Специалист»	986	1079	1088	1068
17	Инфоурок	356	480	708	1063
18	EГЭland	0	0	0	972
19	Вебиум	375	489	601	592
20	99 баллов	48	235	464	570
21	Точка знаний	0	0	0	526
22	Цифриум	84	218	618	467
23	Rebotica	65	293	608	462
24	Лекта Групп	38	82	233	376
25	Бит	0	0	0	373
26	Матриус Групп	0	94	196	323
27	Государство детей	198	300	314	322
28	Hello world	183	198	269	308
29	Rocket Tech School	5	44	218	288
30	Kodland	630	252	162	286
31	Турбо	198	250	250	250
32	Sciencely	166	188	257	247
33	МШСО	0	0	0	170
34	Профилум	6	161	248	165
35	NeoFamily	0	37	135	159
36	Novator	20	70	150	136
37	Chess First	28	65	76	81
38	Lomonosov School	0	0	0	75
39	Дом знаний	0	23	52	73
40	Клуб юных инженеров «Тесла»	0	0	0	32
41	РОББО	193	89	108	14

42	Импульс	5	10	12	14
43	TutGood	17	150	293	0
44	Geekz	60	58	50	0

Источник: составлено автором на основе данных (Edtechs, 2025)

В период с 2021 по 2024 год рынок детского онлайн-образования в России демонстрировал значительный рост как в абсолютных значениях выручки, так и по числу участников. Основные драйверы роста включали высокий спрос на гибкие формы обучения, усиление цифровизации образовательных процессов, а также устойчивую заинтересованность родителей в дополнительных форматах подготовки школьников. Ведущими участниками отрасли остаются компании Фоксфорд, Учи.ру, Умскул и Группа компаний Skyeng (бренд Skysmart), к которым в 2024 году добавилась и стремительно растущая Компьютерная академия ТОР.

Наиболее значительный рост выручки зафиксирован у Фоксфорда: с 1,765 млрд рублей в 2021 году до 5,209 млрд рублей в 2024 году, что эквивалентно приросту на 195%. Учи.ру и Умскул также увеличили свои доходы более чем в 1,5 раза за этот период, что свидетельствует о стабильности спроса на их продукты. В то же время Skyeng (Skysmart), несмотря на один из самых высоких стартовых показателей (4,0 млрд руб. в 2021 г.), в 2024 году увеличил выручку лишь до 4,765 млрд руб., что соответствует приросту менее чем на 20%.

Таблица 7. Доли рынка организаций сегмента «детское образование» (2021–2024).

№	Компания	2021	2022	2023	2024
1	Фоксфорд	8,6%	10,8%	11,7%	9,8%
2	Учи.ру	14,2%	12,5%	12,6%	9,8%
3	Умскул	10,3%	11,2%	9,4%	9,0%
4	Группа Компаний Skyeng (Skysmart)	19,6%	13,3%	12,3%	9,0%
5	Компьютерная академия ТОР	7,5%	5,3%	5,9%	8,7%
6	MAXIMUM Education	7,8%	8,2%	7,8%	6,8%

7	Тетрика	3,2%	4,2%	3,9%	5,4%
8	Алгоритмика	6,0%	6,5%	5,2%	4,0%
9	100балльный репетитор	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%
10	Сотка	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
11	Онлайн-школа №1	0,0%	1,5%	2,5%	2,6%
12	EasyCode	0,0%	0,1%	1,1%	2,5%
13	Мобильное Электронное Образование	1,4%	4,3%	4,1%	2,5%
14	Академия Ukids	0,0%	0,3%	1,7%	2,4%
15	ИнтернетУрок	3,5%	3,3%	2,7%	2,1%
16	Бауманский учебный центр «Специалист»	4,8%	4,1%	2,9%	2,0%
17	Инфоурок	1,7%	1,8%	1,9%	2,0%
18	ЕГЭland	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
19	Вебиум	1,8%	1,9%	1,6%	1,1%
20	99 баллов	0,2%	0,9%	1,2%	1,1%
21	Точка знаний	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
22	Цифриум	0,4%	0,8%	1,7%	0,9%
23	Rebotica	0,3%	1,1%	1,6%	0,9%
24	Лекта Групп	0,2%	0,3%	0,6%	0,7%
25	Бит	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%

Источник: составлено автором на основе данных (Edtechs, 2025)

Анализ долей рынка (Таблица 8) также показывают существенные изменения. В 2021 году Skyeng занимал почти пятую часть рынка (19,5%), но к 2024 году его доля сократилась до 9 %. Аналогичная тенденция наблюдается и у Учи.ру. На фоне этого Фоксфорд смог увеличить свою долю до 9,85% в 2024 году, а новым значимым игроком стала Академия ТОР с долей 8,7%, несмотря на минимальные позиции в начале периода. Такая динамика указывает на уменьшение рыночной концентрации и перераспределение выручки в пользу более гибких и нишевых платформ.

Функционирование рынка детского онлайн-образования Российской Федерации в 2024 году демонстрирует признаки перехода в фазу зрелости. Это подтверждается резким снижением темпов роста выручки у крупных игроков: так, Группа компаний Skyeng увеличила оборот всего на 19% за три года (с 4,0

до 4,765 млрд рублей), в то время как в предшествующий период подобные показатели росли ежегодно на 50–100%.

Кроме того, на рынке отсутствует единый доминирующий лидер: сразу пять компаний в 2024 году имеют сопоставимые значения выручки (более 4,5 млрд рублей каждая). Появление новых, но стремительно растущих игроков, таких как «Академия ТОР» (8,7% рынка), указывает на то, что успех определяется не масштабом, а скоростью адаптации и инновационностью продукта. Также наблюдается смещение стратегического фокуса ведущих компаний от масштабного привлечения новой аудитории к удержанию существующих пользователей, совершенствованию образовательных программ и повышению операционной эффективности. Указанные характеристики подтверждают нахождение рынка в зрелой фазе его жизненного цикла.

Таким образом, структура рынка меняется: от доминирования нескольких крупных компаний к более диверсифицированной и динамичной модели с ростом молодых и амбициозных игроков. В условиях ужесточающейся конкуренции на первый план выходит не только масштаб, но и способность к технологической адаптации, устойчивости и инновациям.

Указанные тенденции находят дополнительное подтверждение в результатах анализа структуры конкурентной среды в сегменте (см.Рисунок 5). Если в 2021–2023 годах на рынке преобладали признаки олигополии (В4) с чётко выраженным лидерством отдельных компаний (Исаков, 2024), то к 2024 году наблюдается переход к более сбалансированной модели, характерной для конкурентного рынка с равномерным распределением долей между основными участниками (РО).

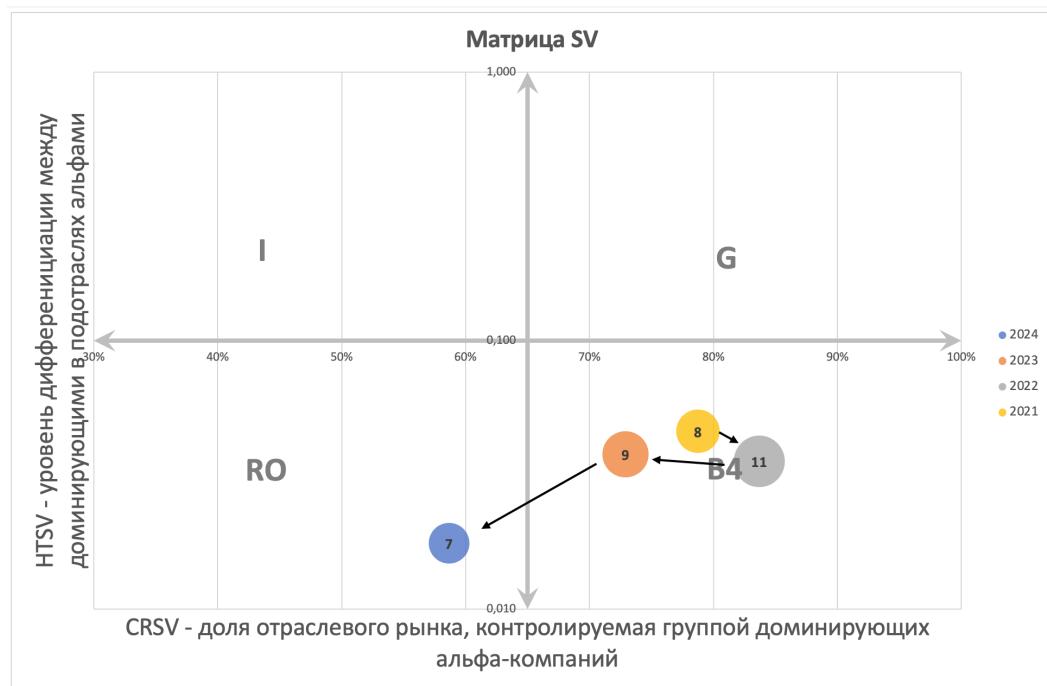


Рисунок 5. SV-матрица для сегмента «детское онлайн-образование»
Источник: составлено автором на основе Таблицы 8

Результаты анализа структуры рынка детского онлайн-образования Российской Федерации в 2024 г. свидетельствуют о перераспределении выручки в пользу гибких и нишевых игроков, что выражается в снижении долей крупных участников (Skyeng, Учи.ру) и росте позиций компаний с более адаптивной стратегией (Фоксфорд, Академия ТОР). Отсутствие единого доминирующего лидера и наличие группы компаний с сопоставимыми показателями выручки указывают на переход к более сбалансированному распределению рыночных сил. Это свидетельствует о необходимости акцента на сегментацию целевых аудиторий, разработку уникальных торговых предложений и формирование конкурентных преимуществ через качество образовательного продукта и технологическую инновационность.

Переход от олигополистической структуры (B4) к конкурентной модели (RO) открывает возможности для молодых и технологичных компаний, способных быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. В этих условиях стратегия продвижения должна предусматривать комплексное использование digital-каналов, интеграцию интерактивных форматов и

создание устойчивого бренда, ассоциирующегося с инновациями и высокой образовательных услуг.

2.4. Коммуникационные стратегии организаций рынка онлайн-образования

Анализ коммуникационных практик крупнейших игроков российского рынка онлайн-образования показал высокую степень зрелости и диверсификации применяемых инструментов. Практически все лидирующие компании активно используют цифровые каналы, прежде всего социальные сети и мессенджеры, для системного взаимодействия с целевой аудиторией. Telegram в последние годы стал ядром коммуникационной экосистемы: через официальные каналы компаний распространяют новости, образовательные материалы, анонсы вебинаров, результаты олимпиад и акции.

Значимое место занимают лид-магниты - бесплатные пробные уроки, консультации, марафоны и интенсивы. Эта практика позволяет снизить барьеры входа, сформировать доверие к платформе и стимулировать первые взаимодействия с продуктом. Особую популярность приобрели образовательные олимпиады и игровые челленджи («Учи.ру», «Фоксфорд»), тогда как во «взрослом» сегменте («Skillbox», «Нетология», «GeekBrains») чаще используются вебинары и краткосрочные курсы/интенсивы, ориентированные на карьерное развитие и повышение квалификации. Интересно, что «Skyeng/Skysmart» совмещают оба подхода: они предоставляют бесплатный пробный урок по английскому языку для школьников и одновременно развивают масштабные обучающие проекты для взрослых. Унификация формата «пробного опыта» подчеркивает, что доверие аудитории в EdTech формируется прежде всего через возможность «проверить продукт на себе».

Отдельного внимания заслуживает использование геймификации и элементов пользовательского контента. «Учи.ру» активно выстраивает

систему сертификатов и дипломов, которые становятся не только итогом обучения, но и важным инструментом коммуникации — родители делятся ими в социальных сетях, тем самым формируя дополнительный органический охват. «Фоксфорд» включает в коммуникацию интерактивные опросы, квизы и челленджи в Telegram, поддерживая вовлечённость учащихся и мотивируя их на участие в образовательном процессе.

Анализ также показал устойчивую ориентацию игроков на доказательства результативности. «Учи.ру» демонстрирует успехи детей через дипломы и медали, «Фоксфорд» и «MAXIMUM» публикуют кейсы успешной сдачи ЕГЭ и видео-отзывы родителей, «Skillbox» и «Нетология» делают акцент на трудоустройстве выпускников и карьерных траекториях. Такая практика позволяет нивелировать основной барьер — скепсис части аудитории относительно качества онлайн-образования. В условиях, когда доверие к рекламе ограничено, именно реальные истории успеха становятся наиболее убедительным инструментом коммуникации. Это соответствует тенденции перехода от массовой рекламы к контенту, основанному на социальных доказательствах и пользовательском опыте.

Учи.ру (<https://uchi.ru/>) строит коммуникационную стратегию на основе масштабных образовательных мероприятий и геймифицированных практик. Школа организовывает онлайн-олимпиады, участие в которых сопровождается дипломами и сертификатами. Эти материалы становятся частью коммуникаций, поскольку родители и дети охотно делятся ими в социальных сетях, что формирует эффект «социального доказательства» и расширяет органический охват. Учи.ру активно работает с государственными структурами, включая региональные министерства образования и национальные проекты, что позволяет компании позиционировать себя как партнёра системы образования, а не только частный сервис. Сильный акцент сделан на аналах и сообществах в социальных сетях, где публикуются анонсы челленджей, методические материалы и образовательные истории,

поддерживающие вовлечённость и удержание аудитории (а именно, родителей – к примеру, страница в ВК «Учи.ру для Родителей: https://vk.com/uchi_ru).

Фоксфорд (<https://foxford.ru/>) опирается на стратегию персонализации и сегментации коммуникаций. Центральным элементом выступает развитая CRM-система, интегрирующая email-, SMS-, и Telegram-рассылки, которые обеспечивают до пятой части продаж. За счёт триггерных сценариев родителям и школьникам предоставляются персонализированные предложения: от напоминаний о бесплатных уроках до индивидуальных рекомендаций курсов. При этом компания активно экспериментирует с новыми каналами, например, запускала нативную рекламу на Авито, ориентированную на родителей, что позволило протестировать альтернативные точки контакта. В сегментации Фоксфорд придерживается подхода создания специализированных каналов под разные аудитории: отдельные Telegram-каналы для подготовки к экзаменам, олимпиадам и для родителей. Таким образом, стратегия сочетает высокую технологичность CRM и гибкость в выборе площадок для коммуникаций (Фоксфорд: кейс CRM-маркетинга, 2025) (Как Фоксфорд запустил рекламу на Авито, 2025).

Skyeng/Skysmart (<https://skysmart.ru/>) демонстрируют комплексную стратегию, объединяющую performance-маркетинг и масштабные образовательные инициативы. С одной стороны, компания активно использует digital-аналитику и многоуровневые CRM-рассылки для удержания и конверсии клиентов, что делает коммуникацию системной и управляемой. С другой стороны, Skyeng строит сильное присутствие в контент-маркетинге: каналы компании в социальных сетях достигают миллионной аудитории, а рассылки с методическими материалами читаются сотнями тысяч пользователей. Таким образом, стратегия Skyeng ориентирована на масштабируемость: от вирусного контента до персонализированных рассылок, что позволяет охватывать разные сегменты аудитории.

Умскул (<https://umschool.net>) выстраивает коммуникации вокруг доверия и эмоциональной вовлечённости. В Telegram компания транслирует

истории успеха выпускников, мотивационные посты и материалы, основанные на эмпатии к своей аудитории (https://t.me/umschool_official). Одновременно компания использует акции с бесплатными занятиями и подарочными модулями, что снижает барьер входа и помогает расширять аудиторию. Таким образом, коммуникационная стратегия Умскул опирается на сочетание эмоционального маркетинга и комьюнити-механик, что делает её особенно эффективной для сегмента школьников и их родителей.

В целом, коммуникационные стратегии лидеров рынка демонстрируют сочетание универсальных практик (пробные уроки, вебинары, бесплатные курсы) и специфических решений (олимпиады, комьюнити-чаты, партнёрские интеграции). Для сегмента детского образования особенно важны игровые и соревновательные форматы, которые поддерживают мотивацию детей и формируют позитивный имидж у родителей. Для сегмента взрослых пользователей ключевым аргументом становятся карьерные результаты и подтверждение практической ценности обучения. Таким образом, анализ коммуникаций крупнейших EdTech-компаний позволяет сделать вывод, что их стратегии строятся на принципах сегментации, мультиканальности и постоянного подтверждения ценности продукта. Эти выводы будут использоваться в дальнейшем исследовании для сопоставления с практиками стартапа Chesstery и оценки применимости универсальных и нишевых инструментов коммуникаций.

Выводы по Главе 2

На основе проведённого теоретического анализа (Глава 1) и системного обзора состояния и структуры EdTech-рынка Российской Федерации (Глава 2), можно сформулировать ключевую проблему, с которой сталкиваются организации, функционирующие в сегменте онлайн-образования: *в условиях нарастающей конкуренции, высокой динамики спроса и фрагментированности целевой аудитории становится критически важным*

формировать научно обоснованные, адаптивные и целенаправленные стратегии маркетинговых коммуникаций, учитывающие ограничения внешней среды.

Актуальность проблемы подтверждается результатами конкурентного анализа сегмента онлайн-образования, представленного в подразделе 2.2.3. Согласно полученным данным, российский рынок онлайн-образования характеризуется рядом существенных особенностей:

- высокая степень насыщенности ключевых подрынков (особенно в направлениях языкового и дополнительного образования);
- активное развитие стартапов и локальных инициатив с агрессивными коммуникационными стратегиями;
- смещение конкуренции в сторону имиджевой, эмоциональной и ценностной составляющей образовательного продукта.

В совокупности эти особенности рынка обуславливают требования к качеству и релевантности коммуникаций.

Вместе с тем разработка стратегии маркетинговых коммуникаций не может быть изолирована от факторов внешней среды.

С точки зрения *политических факторов*, российский рынок онлайн-образования функционирует в условиях постепенного институционального укрепления и одновременного усложнения регулирования.

Экономические факторы оказывают двойственное влияние: инфляция и снижение доходов домохозяйств снижают доступность онлайн-курсов, формируя спрос на краткосрочные и гибкие модели обучения (рассрочки, подписки, freemium). Одновременно низкий уровень безработицы и рост затрат на интернет-рекламу стимулируют EdTech-компании адаптировать бизнес-модели, инвестируя в автоматизацию маркетинга, SEO и контентные стратегии.

Социальные факторы также носят двойственный характер: с одной стороны, пандемия COVID-19 ускорила массовый переход к дистанционным форматам и расширила клиентскую базу EdTech, с другой - цифровое

неравенство и скепсис части населения в отношении качества онлайн-обучения остаются барьерами для равномерного развития рынка. Повышенные ожидания пользователей усиливают требования к практической направленности программ, гибридным форматам и качеству продукта.

Технологические факторы формируют новые возможности, включая масштабирование за счёт роста интернет-доступа, развитие мобильного сегмента и внедрение ИИ для персонализации обучения.

Выбор сегмента дополнительного детского образования обусловлено его рыночными характеристиками и коммуникативной спецификой. Согласно данным, представленным в разделе 2.3.1, данный сегмент демонстрирует устойчивый потребительский интерес со стороны платёжеспособной аудитории - родителей, вовлечённых в выбор образовательных траекторий для своих детей. Эта вовлечённость повышает значимость тщательно выстроенной стратегии маркетинговых коммуникаций, направленной не только на продвижение услуг, но и на формирование доверия, репутации и долгосрочной лояльности.

В рамках конкурентного анализа (раздел 2.2.3) установлено, что сегмент характеризуется фрагментированной структурой и отсутствием выраженных лидеров. Также следует отметить, смещение акцентов в пользу гибких и нишевых игроков, что указывает на формирование новых конкурентных правил в отрасли. В отличие от крупных компаний, с ресурсным преимуществом, именно стартапы и растущие организации демонстрируют способность к быстрому поиску эффективных коммуникационных решений и освоению незанятых рыночных ниш.

Анализ коммуникационных стратегий показал, что они строятся на сочетании универсальных инструментов (пробные уроки, вебинары) и специфических решений, таких как олимпиады и комьюнити-активности. Для детского сегмента ключевую роль играют геймифицированные форматы, тогда как во взрослом сегменте основной акцент сделан на карьерных результатах и подтверждении ценности обучения. Крупные компании обладают

устойчивыми бюджетами, CRM-системами, возможностями сегментации и масштабными партнёрствами, что обеспечивает системность их маркетинговых коммуникаций. Малые и растущие участники, напротив, сталкиваются с ограниченными ресурсами и вынуждены выбирать лишь часть инструментов, концентрируясь на наиболее релевантных сегментах аудитории. Это обуславливает необходимость дифференцированного подхода, при котором коммуникации настраиваются адресно под конкретные группы пользователей.

В рамках настоящего исследования для эмпирического анализа выбран стартап Chesstery, представляющий сегмент дополнительного детского образования. Его пример позволяет рассмотреть стратегические возможности и практики формирования маркетинговых коммуникаций нишевого игрока.

Результаты главы 2 имеют принципиальное значение для разработки маркетинговых коммуникаций, так как задают для фундамента и описывают требования, позволяющие разработать стратегию маркетинговых коммуникаций, адаптированную к специфическим условиям российского рынка.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ДЕТСКИХ ШАХМАТНЫХ ОНЛАЙН-ШКОЛ

3.1. Состояние и перспективы рынка детского шахматного образования Российской Федерации

Общая характеристика рынка шахмат Российской Федерации

Рынок шахмат в России представляет собой динамичную отрасль, сочетающую в себе элементы спорта, образования и цифровых технологий. С точки зрения детской аудитории шахматы выполняют как воспитательную, так и когнитивную функцию в формировании личности ребенка.

Шахматный рынок в России исторически опирается на прочную культурную и спортивную традицию. Современная структура рынка включает в себя федерацию, частные школы, онлайн-платформы и индивидуальных преподавателей-репетиторов. Рост интереса со стороны детей и родителей приводит к увеличению количества платных и бесплатных секций. Также растет инвестиционная активность со стороны предпринимателей, вкладывающих средства в разработку обучающих платформ и цифровых сервисов (Мусаханян, 2024).

В условиях постпандемийного восстановления интерес к шахматам в России демонстрирует устойчивый рост, охватывая как цифровые, так и офлайн-форматы взаимодействия. Согласно данным маркетплейса Wildberries, ежегодный прирост продаж шахматных досок составил порядка 65%, а тематические клубы стали активно формироваться на базе как частных, так и корпоративных инициатив (например, в «Сбере», «Ростелекоме», ВТБ). Социальные сети и видеоплатформы сыграли ключевую роль в продвижении игры среди молодёжи (к примеру, TikTok). В первую очередь за счет

распространения коротких ориентированных видеороликов, способствовавших популяризации шахматного контента (Forbes, 2025).

Шахматы активно внедряются в систему школьного и дополнительного образования. В регионах реализуются программы, в рамках которых шахматы преподаются в школах, что способствует развитию у детей логического мышления, памяти, способности к концентрации и стратегическому планированию. По мнению экспертов, раннее обучение шахматам положительно влияет на учебную успеваемость и социализацию детей (Сметана, 2021).

Цифровизация стала ключевым драйвером развития шахмат в последние пять лет. Разработаны платформы с адаптивным обучением, использованием искусственного интеллекта, визуализацией и возможностью участвовать в турнирах онлайн. Цифровые форматы позволили охватить удалённые регионы и учащихся с ограниченными возможностями здоровья. Также обеспечивается накопление статистики по обучающимся и анализ их индивидуального прогресса, что ранее было затруднено в офлайн-среде (Ноек и др., 2022).

По оценкам специалистов, ежегодный прирост шахматного сектора в России составляет порядка 12-15%. Включаются не только обучение, но и смежные направления: производство контента, онлайн-трансляции турниров, продажа аксессуаров и программного обеспечения. Устойчивость роста поддерживается гибридными бизнес-моделями - совмещением онлайн-обучения и офлайн-мастер-классов. Особенно активен рынок репетиторских услуг и индивидуальных занятий, где наблюдается повышение спроса и стоимости услуг (Мусаханян, 2024).

Для реализации целей по развитию шахмат Федерация Шахмат России (ФШР) реализовывает различные проекты и инициативы:

1. Онлайн-уроки для детей;

ФШР организовывает занятия онлайн для дошкольников (с 5 лет) и школьников. Программа включает групповые и индивидуальные уроки,

направленные на основы шахмат, развитие логики, памяти и эмоционального интеллекта.

2. Онлайн-трансляции и цифровизация детских турниров;

На детских соревнованиях, таких как «Весенние этюды» и другие школьные первенства, ФШР разрешает использование платформы idChess для трансляции партий онлайн. За период 2022–2023 годов более 5 000 детских партий было оцифровано и выведено в прямой эфир, с возможностью аналитики и подсчёта рейтингов ФШР и ФИДЕ.

3. Шахматные онлайн-лагеря и курсы;

Федерация поддерживает проведение зимних и летних онлайн-лагерей - например, по программе Сергея Карякина. Формат включает онлайн-занятия с гроссмейстерами и тренерскую поддержку, разбор партий и конкурсы, что делает их доступными для всех возрастов и категорий юных шахматистов.

Российские шахматные школы начинают выходить на международные рынки, демонстрируя свой экспортный потенциал, предлагая онлайн-курсы на английском и испанском языках, а также ведя стримы на глобальных платформах. Высокий уровень подготовки и наличие квалифицированных тренеров создают конкурентное преимущество. Экспорт образовательного контента - перспективное направление не только для коммерческих целей, но и для укрепления «мягкой силы» Российской Федерации на международной арене. Такие инициативы также позволяют вовлекать русскоязычную диаспору в развитии шахматного движения за рубежом (Мусаханян, 2024).

Одной из серьёзных проблем, которую можно смягчить за счет внедрения онлайн-обучения и других цифровых инициатив, является неравномерность цифровой и образовательной инфраструктуры между регионами. В то время как в крупных городах дети могут учиться у международных гроссмейстеров онлайн, в удалённых территориях наблюдается дефицит квалифицированных педагогов и отсутствуют условия для онлайн-доступа. Проекты вроде «Кванториумов» и «Шахматы в школах» и цифровых образовательных центров только частично решают этот разрыв.

Следует дополнительно развивать локальные инициативы и финансировать техническое оснащение образовательных учреждений (Головчин, 2021) (Сметана, 2021).

Барьеры входа новых организаций в сегмент включают необходимость в разработке уникального учебного контента, наличии педагогической экспертизы, а также в программной реализации упражнений и геймифицированной среды. Тем не менее, на российском рынке наблюдается устойчивая тенденция к росту числа новых платформ, что обусловлено невысокими затратами на запуск и доступностью технологических решений с открытым кодом (например, движков типа Stockfish).

Крупные онлайн-школы для детей уже предлагают шахматы в формате курсов, кружков или индивидуальных занятий. В Таблице 9 приведены крупные школы, у которых есть такие программы.

Таблица 8. Крупные онлайн-школы, предоставляющие шахматные курсы/занятий в онлайн-формате

	Формат занятий
Фоксфорд	Видеокурс, мини группы, индивидуальные занятия
Учи.ру	Интерактивный курс без преподавателя
Skysmart	Индивидуальные уроки
Компьютерная академия ТОР	Занятия в малых группах
Chess First	Индивидуальные занятия с тренером FIDE,

Источник: составлено автором на основе Edtechs.ru

Важно отметить, что среди всех перечисленных школ только Chess First является профильной школой, полностью специализирующейся на обучении шахматам.

В Таблице 10 представлены некоторые школы, которые также предоставляют специализированные занятия и курсы по шахматам для детской аудитории.

Таблица 9. Специализированные шахматные онлайн-школы РФ

Школа	Формат занятий
Русская шахматная школа	Группы и индивидуально, сборы, тест-уроки

Chesskids	Индивидуальные уроки
Fianchetto School	Живые занятия в Zoom
ChessiLand	Индивидуально и в группе
Wings of Chess	Живые занятия в Zoom
НаСтоящее	Группы и индивидуально
Тактикум	Группы и индивидуально
Chesstery	Индивидуальные уроки

Источник: составлено автором

Рынок детских шахматных онлайн-школ формирует особые условия для построения стратегии маркетинговых коммуникаций. Ключевым условием успешной реализации стратегии является чёткое понимание того, кто является потребителем образовательного продукта в данном сегменте. В отличие от традиционных рынков, где решение о покупке принимает непосредственно пользователь, в детском образовании целевая аудитория носит двойственный характер: с одной стороны - это дети-учащиеся, с другой - их родители как платёжеспособные заказчики услуги. Такое разделение ролей в процессе принятия решения требует более сложного и многослойного подхода к сегментации.

В связи с этим дальнейшее исследование будет сосредоточено на детальном эмпирическом анализе целевой аудитории сегмента детских шахматных онлайн-школ, с целью выделения устойчивых групп (сегментов) и определения их характеристик. Такой анализ позволит сформировать основу для разработки релевантных коммуникационных стратегий, учитывающих поведенческие и мотивационные особенности каждого сегмента, а также обеспечивающих наибольшую конверсию в условиях высокой конкурентной среды.

Выбор онлайн-школы Chesstery в качестве объекта исследования обусловлен рядом факторов, связанных как с её рыночным положением, так и с научной значимостью анализа стартапа в сегменте дополнительного детского образования.

Во-первых, Chesstery представляет собой стартап в сфере EdTech, что делает его показательным примером для изучения стратегий маркетинговых коммуникаций в условиях ограниченных ресурсов. В отличие от крупных игроков рынка, обладающих значительными бюджетами и отлаженной системой продвижения, стартапы вынуждены искать более гибкие решения.

Во-вторых, Chesstery функционирует в сегменте дополнительного детского образования, который является наиболее динамичным и социально значимым направлением российского рынка онлайн-образования. Данный сегмент отличается высокой вовлечённостью родителей в процесс выбора образовательной платформы, что усиливает значение маркетинговых коммуникаций как инструмента доверия и формирования лояльности.

В-третьих, специфика Chesstery как шахматной онлайн-школы позволяет рассматривать её деятельность на стыке образовательных и спортивных практик. Шахматы обладают высокой ценностью с точки зрения когнитивного развития детей, что расширяет возможности для позиционирования и делает маркетинговую стратегию многослойной: от образовательного результата до формирования культурного капитала.

Таким образом, анализ Chesstery позволяет одновременно решить две исследовательские задачи: выявить особенности формирования маркетинговых коммуникаций в сегменте дополнительного детского образования и изучить специфику стратегического продвижения стартапов на рынке EdTech. Выбор данного школы обеспечивает практическую релевантность исследования и позволяет разработать рекомендации, применимые как для нишевых игроков, так и для более крупных организаций.

3.2. Разработка целевых аудиторных сегментов рынка дополнительного детского образования

Цель эмпирического исследования - выявление особенностей поведения целевой аудитории сегмента «дополнительное детское образование» для

разработки стратегии маркетинговых коммуникаций. В качестве ключевых показателей рассматривались факторы, влияющие на выбор образовательной платформы, уровень доверия к онлайн-школам, медиапредпочтения родителей, а также готовность к повторным покупкам и степень лояльности. Указанные показатели напрямую соотносятся с общей целью диссертации, так как позволяют обосновать выбор релевантных инструментов и каналов коммуникации.

В качестве методов исследования применялись глубинные интервью и структурированный онлайн-опрос. Выбор перечисленных методов обусловлен необходимостью репрезентативного охвата родителей - основной категории потребителей услуг дополнительного детского образования. Структура анкеты для глубинного интервью представляет собой последовательность тематических блоков (опыт и мотивация онлайн-обучения, критерии выбора школы, потребности и ожидания, барьеры и сомнения, и др.), направленных на выявление мотиваций, барьеров и факторов доверия родителей к онлайн-образованию (см. Приложение 1). Анкета для онлайн-опроса включает следующие блоки: социально-демографические характеристики, мотивацию и критерии выбора образовательных платформ, а также медиапредпочтения и доверие к различным каналам коммуникации. Формулировка вопросов основывалась на теоретических моделях потребительского поведения и практике EdTech-рынка, при этом использовались как закрытые, так и шкальные вопросы.

Формирование выборки носило целенаправленный характер: в исследование включались родители детей до 16 лет, рассматривающие или уже использующие онлайн-образование. Поиск респондентов осуществлялся через профильные онлайн-сообщества, социальные сети и каналы образовательных организаций.

Таким образом, выборка и методика исследования были выстроены в строгом соответствии с поставленной целью диссертационной работы. Полученные данные позволили охарактеризовать целевой сегмент, выявить

ключевые факторы поведения аудитории и на этой основе перейти к практическому построению стратегии маркетинговых коммуникаций EdTech-организации.

Качественное исследование

Для понимания мотиваций и барьеров родителей было проведено качественное исследование в формате глубинных интервью. В исследовании приняли участие 6 респондентов, имеющих детей школьного возраста. Каждый из участников представлял определённый социальный и профессиональный контекст: среди них были специалисты в ИТ-сфере, фрилансеры, сотрудники организаций реального сектора экономики и родители, полностью сосредоточенные на воспитании детей.

Интервью проводились по структурированному гайду из Приложения 1

По результатам интервью определены тезисы о том, что родители рассматривают онлайн-образование не как универсальную замену традиционной школы, а как дополнение или усиление образовательного процесса.

Одним из ключевых инсайтов стало выявление различного отношения родителей к игровым и академическим форматам. Для части респондентов игровые элементы выступают стимулом к вовлечению, особенно в младшем возрасте, однако родители старшеклассников зачастую выражают скепсис, предпочитая академичность и строгую подготовку. Это подтверждает необходимость учитывать возраст ребёнка как базовый фактор сегментации.

Важным элементом анализа стало понимание доверия к различным источникам информации. Респонденты неоднократно подчеркивали, что реклама воспринимается с осторожностью, а значимыми источниками остаются родительские чаты, отзывы знакомых, специализированные форумы и блоги. В случае родителей из ИТ-сферы заметна опора на профессиональные сообщества и экспертов. Таким образом, фактор доверия к источникам информации становится одним из определяющих при выборе школы.

Практически все респонденты отмечали, что критерием выбора является квалификация преподавателей и качество обратной связи. Родители хотят быть уверены, что учитель не только обладает знаниями, но и умеет объяснять материал доступно, а также следить за прогрессом ребёнка. Недостаточная вовлечённость или формальный подход педагогов рассматривался как фактор риска и причина отказа от обучения.

Не менее важным критерием выступает восприятие соотношения цены и качества. Родители готовы инвестировать в образование, но ожидают ощутимого результата: либо в форме повышения успеваемости и подготовки к экзаменам, либо в виде развития новых навыков и увлечений. Высокая стоимость без подтверждённых результатов воспринимается как барьер, тогда как пробное занятие является обязательным элементом доверия и выбора.

В интервью выявлены также различия в отношении к онлайн-формату как таковому. Одни родители воспринимают дистанционное обучение с осторожностью, считая его дополнением к офлайн-урокам, другие же видят в нём полноценную альтернативу. Важно отметить, что уровень доверия к онлайну коррелирует с личным опытом родителей: те, кто сами активно обучаются онлайн, склонны позитивнее оценивать этот формат для детей.

Отдельное внимание уделялось восприятию искусственного интеллекта в образовании. Родители проявляют осторожный оптимизм: ИИ рассматривается как инструмент для персонализации, проверки заданий, анализа прогресса и рекомендаций, но не как замена живого преподавателя. Присутствует общий запрос на баланс между технологиями и человеческим общением.

На основе анализа интервью были выделены ключевые критерии сегментации аудитории. К ним относятся возраст ребёнка, доверие к игровым и академическим форматам, доверие к преподавателям и родителям, влияние блогеров и рекламы, восприятие цены и качества, готовность к гибкости и выбору, отношение к онлайн-формату и отношение к ИИ. Эти критерии отражают как рациональные мотивы (результаты экзаменов, стоимость,

квалификация педагогов), так и эмоциональные факторы (мотивация ребёнка, доверие к источникам, восприятие визуала платформы).

Таким образом, глубинные интервью подтвердили, что сегментация рынка онлайн-образования должна строиться на множественных критериях, включающих возраст ребёнка, формат доверия, отношение к технологиям и восприятие стоимости. Одномерные подходы, основанные только на демографии или только на мотивации, оказываются недостаточными.

Далее, выделенные критерии сегментации будут в основе анкеты для онлайн-опроса. Собранные данные послужат основой для кластерного анализа, что позволит выделить статистически устойчивые сегменты и обосновать их практическое использование в разработке стратегии маркетинговых коммуникаций онлайн-школ.

Количественное исследование

Перед началом количественного исследования необходимо провести расчет выборочной совокупности. Расчет выборочной совокупности позволяет определить необходимый размер выборки для обеспечения достоверности результатов. Размер выборки должен быть достаточным для достижения статистической значимости, а его недостаточность может привести к ошибочным выводам. Классические методы расчета основываются на уровне доверия, предельной ошибке и дисперсии изучаемого явления.

В случае анализа целевой аудитории рынка дополнительного детского онлайн-образования выбран метод расчета выборки, предполагающий 5% ошибку и доверительный интервал на уровне 95%.

Расчет выборочной совокупности проходит в 2 шага:

(1) Считается формула для оценки выборки в больших популяциях. Она выглядит следующим образом:

$$n^0 = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

Где:

но - размер выборочной совокупности.

Z - z-значение, соответствующее заданному уровню доверия. Например, для 95%-го уровня доверия Z = 1,96, а для 99%-го уровня доверия Z = 2,58.

p - предполагаемая доля характеристики в популяции (обычно p = 0,5, если доля неизвестна, так как это дает максимальный размер выборки).

ε - допустимая погрешность (например, 5% = 0,05).

В нашем случае генеральная совокупность состоит из родителей граждан Российской Федерации до 16 лет. По состоянию на 2022 год населения Российской Федерации до 16 лет составляет 7,7 миллион человек.

Таким образом, при генеральной совокупности в 7,7 миллиона человек, доверительном интервале 95% (Z = 1,96) и допустимой ошибке 5% расчет размера выборочной совокупности выглядит следующим образом:

$$n^0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2} = 384,16$$

Отсюда следует, что для исследования генеральной совокупности из 7,7 миллиона человек с доверительным интервалом 95% и допустимой ошибкой 5% потребуется выборка из 384 человек.

В настоящем исследовании была использована целевая выборка, включающая 394 респондента, прошедших полный онлайн-опрос. Данная подгруппа была сформирована из общей совокупности 476 респондентов, исключая тех, кто завершил опрос на ранних этапах в связи с отсутствием детей или интереса к шахматному обучению. Анализ сосредоточен именно на респондентах-родителях, демонстрирующих релевантность к предмету исследования - онлайн-обучению шахматам среди детей.

Анкета для онлайн-опроса представлена в Приложении 2.

Согласно результатам опроса, гендерная структура респондентов смешена в сторону женщин, поскольку именно они в большей степени принимают участие в образовательном развитии детей. Женщины составили 87% от общего числа респондентов. По уровню образования наблюдалось значительное преобладание родителей с высшим образованием - 95%

респондентов. Остальные участники имели среднее или среднее специальное образование (5%).

91% респондентов проживают в городах-миллионниках, что отражает урбанистическую специфику потребления онлайн-образования. Оставшиеся респонденты были представлены жителями крупных и средних городов, а также малых населенных пунктов. Это согласуется с текущей географией охвата цифровых образовательных платформ.

Возрастной профиль: 12% респондентов были в возрастной категории 46–55 лет. Младшие и старшие возрастные группы (до 25 и старше 55 лет) составляли незначительное число - суммарно 11 человек. Отсюда следует, что основная часть выборки сосредоточена в возрастном диапазоне 26–45 лет.

Следующим этапом является проверка на мультиколлинеарность. Для этого использовался расчёт коэффициента инфляции дисперсии (VIF - Variance Inflation Factor), позволяющий выявить избыточную корреляцию между переменными. Анализ проводился на выборке без пропущенных значений, при этом в модели использовались основные числовые шкалы.

По результатам оценки мультиколлинеарности, все переменные имели значения VIF менее 5. Это свидетельствует об отсутствии значимой линейной зависимости между ними, а значит, выбранный набор переменных можно использовать для множественной регрессии и других многомерных методов анализа. Данные представлены в Таблице 11.

Таблица 11. Анализ выборки целевой аудитории на мультиколлинеарность (VIF)

Variable	VIF
const	187.46434399460463
Q12_Онлайн_интерес	1.0392700934060892
Q13_Игровой_доверие	2.6802113696080356
Q13_Академический_доверие	2.5220160088181194
Q16_Доверие_Учитель/школа	2.339971479508154
Q16_Доверие_Знакомые родители	2.4570625540910505
Q16_Доверие_Блогеры/ чат	3.426825160405093
Q16_Доверие_Реклама	1.1290619301069658

Q22_цена	1.040298179947763
Q23_цена_равно_качество	1.0137186657455795
Q26_отношение к онлайн	1.0297999003725786
Q28_отношение_к_ИИ	2.1651458596071302

Источник: составлено автором на основе данных эмпирического исследования целевой аудитории

Таким образом, исходная выборка может быть охарактеризована как статистически устойчивый и сбалансированный массив данных. Её структура позволяет обоснованно экстраполировать выводы на целевую аудиторию родителей потенциальных учеников онлайн-школ по шахматам.

На основе полученной выборки далее планируется выделение сегментов респондентов, отличающихся по типам доверия, предпочтениям в формате занятий, восприятию стоимости и отношению к инновациям, включая использование ИИ в обучении. Это ляжет в основу стратегии продвижения онлайн-школы.

Сегментация целевой аудитории

Для определения устойчивых поведенческих моделей и предпочтений родителей, вовлечённых в онлайн-обучение шахматам применён метод кластерного анализа. Целью кластеризации стало выявление содержательных сегментов, характеризующихся различиями в доверии к форматам и источникам, восприятии цен, возрасте и отношении к инновационным образовательным практикам. Этапы кластерного анализа представлены в Приложении 3.

1. Подготовка данных и выбор переменных

Исходные данные представлены анкетой, заполненной 394 респондентами. Из этой выборки были исключены неполные наблюдения и записи с пропущенными значениями по релевантным переменным. Для кластеризации были отобраны следующие количественные признаки:

- возраст;
- доверие к игровому и академическому форматам;
- доверие к источникам: учитель, родители, блогеры, реклама;
- восприятие цены;
- выбор курса;
- отношение к онлайну.

Дополнительный признак:

- отношение к искусенному интеллекту.

Подбор переменных для кластеризации обусловлен их содержательной значимостью как факторов потребительского выбора на рынке дополнительного детского образования. Возраст детей предопределяет специфику образовательных запросов и тип восприятия материала. Доверие к различным источникам информации (учителя, родители, блогеры, реклама) отражает медиаканалы, через которые формируется мнение о качестве и надежности образовательной услуги. Предпочтения в отношении формата (академического или игрового) определяют готовность родителей и детей воспринимать определённый стиль обучения, а отношение к применению искусственного интеллекта и восприятие стоимости обучения характеризуют инновационность и ценовую чувствительность потребителей. Таким образом, все выбранные критерии представляют собой ключевые факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Таблица 12 содержит наименования признаков и их шкалы.

Таблица 12. Переменные, использованные для кластеризации

Переменная	Источник	Шкала оценки
<i>Возраст (числовой)</i>	Q2	1-5
<i>Доверие к игровому формату</i>	Q13	1-5
<i>Доверие к академическому</i>	Q13	1-5
<i>Доверие к учителям</i>	Q16	1-5

<i>Доверие к родителям</i>	Q16	1-5
<i>Доверие к блогерам</i>	Q16	1-5
<i>Доверие к рекламе</i>	Q16	1-5
<i>Цена = качество</i>	Q23	1-5
<i>Выбор курса (A/B/неопредел.)</i>	Q24	1-5 (закод.)
<i>Отношение к онлайну</i>	Q26	1-5
<i>Отношение к ИИ</i>	Q28	1-5

Источник: составлено автором на основе эмпирического исследования целевой аудитории

Далее, категориальные переменные были закодированы. Например, возраст был переведён в числовую шкалу, а выбор курса (вопрос 24) - в оценочную шкалу от 1 (наименьшее доверие к цене/качеству) до 5 (максимальное). Весь массив данных был стандартизирован методом z-преобразования с использованием StandardScaler из библиотеки sklearn в Python.

2. Выбор числа кластеров: метод локтя

Основным методом обработки данных выбран кластерный анализ. Его применение обусловлено необходимостью выявления устойчивых групп родительской аудитории, различающихся по ценностным установкам, барьерам восприятия и медиапредпочтениям. Для определения оптимального числа кластеров использовался метод локтя (elbow method), а также коэффициент силуэта, что позволило обосновать выделение трёх сегментов как статистически и содержательно наиболее устойчивого решения. Дальнейшая интерпретация кластеров проводилась на основе сравнительного анализа средних значений по ключевым переменным

В диапазоне от 2 до 9 кластеров рассчитывалась сумма внутрикластерных квадратов отклонений. На Рисунке 6 прослеживается излом при $k = 3$.

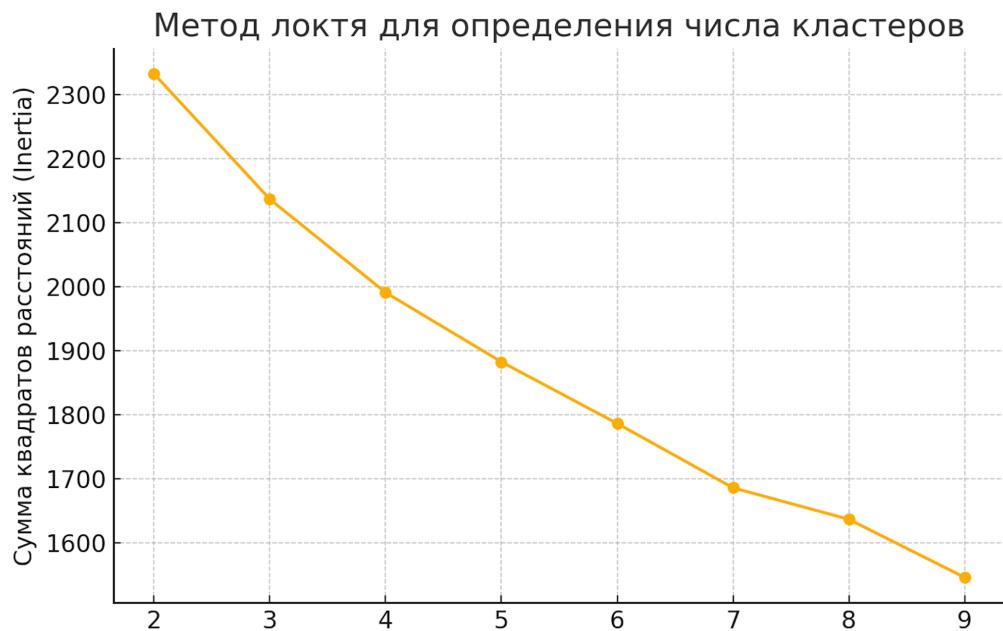


Рисунок 6. Метод локтя с учетом возраста и ценового восприятия

Источник: составлено автором

Далее, для интерпретации результатов кластерного анализа получена таблица средних значений переменных по кластерам (Таблица 13).

Таблица 13. Средние значения переменных по кластерам

Кластер	Доверие к игровому формату	Доверие к академическому	Доверие к учителям	Доверие к родителям	Доверие к блогерам
0	2,039	4,098	4,157	4,167	1,922
1	4,032	2,079	2,259	2,175	4,407
2	1,951	4,097	4,087	4,155	1,854

Кластер	Доверие к рекламе	Цена = качество	Выбор курса (A/B/неопредел.)	Отношение к онлайну	Отношение к ИИ
0	1,824	3,392	3,294	4,088	2,941
1	3,968	3,222	3,296	3,825	4,434
2	4,33	3,165	3,621	3,757	2,874

Источник: составлено автором на основе эмпирического исследования целевой аудитории

Эта таблица представляет собой сводные статистические характеристики, агрегированные по каждому выделенному сегменту, и позволяет констатировать факт принадлежности респондентов к кластеру 0, 1 или 2.

Анализ средних значений по кластерам (Таблица 16) позволил выявить доминирующие установки внутри каждой группы. Например, в Кластере 1 наибольшие значения зафиксированы по переменным, отражающим доверие к игровым форматам ($Q13_{\text{Игровой_доверие}} = 4,03$) и к блогерам или родительским сообществам ($Q16_{\text{Доверие_Блогер/чат}} = 4,4$), что свидетельствует о молодежной и цифровой ориентации респондентов. В то же время Кластер 0 демонстрирует выраженное предпочтение академического подхода ($Q13_{\text{Академический_доверие}}$) и высокое доверие к педагогам, что указывает на рационально-консервативную установку. Разброс средних значений по ключевым поведенческим шкалам подтверждает наличие устойчивых различий между сегментами, что исключает вероятность случайной группировки.

Так, каждому респонденту был присвоен номер кластера (от 0 до 2), и далее рассчитаны *средние значения признаков* по каждому кластеру (табл. 13).

В качестве переменных сегментации использовались возраст, доверие к форматам (академическим и игровым), источникам (учителя, родители, блогеры, реклама), а также дополнительно отношение к ИИ и восприятие стоимости обучения.

Кластер 0 (условное название: Рациональные академики). К первому кластеру отнесены 102 респондента (25,9% выборки). Структурно данная группа состоит преимущественно из женщин в возрасте от 36 до 45 лет, имеющих высшее образование и проживающих в городах с населением более одного миллиона человек. У подавляющего большинства из них дети школьного возраста 7-12 лет.

Поведенчески данная группа проявляет выраженное предпочтение академическим форматам подачи информации (средний балл по шкале доверия - 4,10 из 5). Высокий уровень доверия демонстрируется по отношению к учителям, педагогическим учреждениям и другим родителям (все значения - выше 4,15). В то же время респонденты из этого сегмента

демонстрируют отчётливо выраженное недоверие к геймификации, квестам, а также блогерам и коммерческой рекламе.

По отношению к искусственному интеллекту (ИИ) данная группа занимает умеренно-нейтральную позицию, что проявляется в среднем балле по шкале доверия к ИИ - 2,94. Это указывает на ограниченную готовность к восприятию новых технологий без внешнего социального подтверждения или академической легитимации.

Показатели по переменным стоимости также отражают традиционную модель потребительского поведения: значение важности цены приближается к 3,4, а выбор курса преимущественно осуществляется на основе структурных параметров и репутации. Таким образом, для представителей данного сегмента характерна рационально-академическая модель принятия решений.

Кластер 1 (условное название - Молодые цифровые сторонники).
Второй кластер включает 189 респондентов (около 48% выборки) и отличается демографической однородностью: основную массу составляют женщины в возрасте до 35 лет, имеющие одного или двух детей в возрасте 6–9 лет. Данный сегмент характеризуется высокой цифровой вовлечённостью, активным использованием социальных сетей и позитивным отношением к инновационным форматам обучения.

Средние значения по переменным доверия к игровым форматам (4,03) и блогерам (4,41) значительно превышают аналогичные показатели других кластеров. Аналогично, уровень доверия к рекламе как источнику информации также высок - 3,97, что свидетельствует о маркетинговой восприимчивости. Напротив, академические форматы оцениваются на уровне 2,08, что может интерпретироваться как утомлённость традиционным подходом или как стремление к более динамичным и адаптивным методикам обучения.

Особого внимания заслуживает наиболее высокое в выборке значение доверия к ИИ - 4,43. Представители этого кластера демонстрируют готовность к взаимодействию с чат-ботами, алгоритмами и платформами,

встраивающими элементы машинного обучения. По всей видимости, для них автоматизация не является угрозой, а воспринимается как расширение возможностей и доступности образования.

По переменной «цена = качество» средние значения также высокие, что свидетельствует о том, что стоимость обучения в их восприятии выступает не как барьер, а как индикатор ценности. Этот кластер готов к экспериментам и лучше всего реагирует на цифровую рекламу, сторителлинг, блогеров и игровые форматы.

Кластер 2 (условное название- Гибридные рационалисты). Третий кластер ($N=103$, ~26%) объединяет респондентов старшего возраста (от 35 до 55 лет), у которых также присутствует устойчивое доверие к академическим форматам и традиционным источникам - родителям и учителям. Однако, в отличие от кластера 0, данная группа демонстрирует высокое доверие к рекламе, как минимум на уровне кластера 1.

Такой поведенческий профиль позволяет говорить о гибридной логике потребления: высокая значимость структурных характеристик сочетается с восприимчивостью к визуальной или креативной подаче. В этом контексте можно говорить о «рациональных новаторах», которые склонны воспринимать коммерческие сигналы, но при этом требуют подтверждения доверия через контент, экспертные мнения и отзывы.

Уровень доверия к ИИ в данной группе низкий (2,87), что коррелирует с общей осторожностью к новым технологиям, хотя и не носит негативного характера. Эта группа проявляет умеренную чувствительность к цене, но демонстрирует интерес к акционным предложениям и логике «стоимость за качество».

Таким образом, кластер 2 занимает промежуточное положение между строго академическим и геймифицированным подходами. Он требует комбинированной стратегии коммуникации, сочетающей рациональные доводы и эмоциональные триггеры.

Анализ средних значений по переменным показал, что отличия между кластерами являются не только статистическими, но и концептуально содержательными. Они демонстрируют различную готовность к восприятию инноваций, отличающиеся уровни доверия к каналам коммуникации и разнонаправленную реакцию на стоимость и формат курсов.

В рамках проведённой кластеризации респондентов, целью которой было выявление устойчивых поведенческих моделей потребления в контексте дополнительного детского онлайн-образования (на примере шахматной школы), можно построить портреты представителей выделенных сегментов и их пользовательский путь

1. Портрет сегмента «Рациональные академики» (Кластер 0). Группа потребителей с чётко выраженной ориентацией на академичность, структурированность и доказательную базу в образовательных услугах. Эти респонденты преимущественно представляют собой женщин в возрасте 36–45 лет, с высшим образованием и детьми школьного возраста. Для них первостепенное значение имеет надёжность, авторитетность и соответствие образовательных программ принятым педагогическим стандартам.

Ключевой задачей (tasks) данного сегмента является обеспечение высокого качества дополнительного образования для ребёнка, которое бы усиливало формальные школьные результаты. Родители из данной группы стремятся найти структурированную программу с проверенной результативностью, подтверждённой опытом преподавателей и отзывами других родителей. Они ожидают чёткого прогноза в образовательной траектории и минимизации рисков, связанных с экспериментами в методике обучения.

Главными барьерами (pains), препятствующими принятию решения, выступают недоверие к нестандартным форматам, геймификации и цифровым технологиям. В частности, такие элементы, как игровые форматы, чат-боты, использование искусственного интеллекта, воспринимаются с

настороженностью. Аналогичным образом, крайне низкий уровень доверия наблюдается в отношении блогеров и рекламных сообщений, особенно если они построены на эмоциональном посыле без подтверждённой информации о результативности.

Вместе с тем, выгоды (gains), способные мотивировать представителей этого сегмента к выбору онлайн-школы, включают наличие у преподавателей академических званий, представление методических материалов в формате PDF, наличие открытых уроков с подробной структурой. Также значимым фактором является экспертность, подтверждённая внешними достижениями учеников школы - участие в турнирах, получение сертификатов и публикации в уважаемых источниках. Коммуникация с данным сегментом должна вестись на «официальном» языке, с демонстрацией методической строгости и соблюдением образовательных стандартов.

Таким образом, «Рациональные академики» являются ключевой целевой аудиторией для классически ориентированных онлайн-школ. Стратегии продвижения в их отношении должны опираться на механизмы рационального убеждения, структурированной презентации и репутационного подтверждения эффективности программы. Для эффективной работы с этим сегментом целесообразно использовать платные образовательные платформы, отраслевые СМИ, а также верифицированные родительские сообщества с высоким уровнем модерации.

Таблица 14. Карта пути пользователя сегмента «Рациональные академики»

Этап	Действия	Мысли и эмоции	Точки контакта	Барьеры	Возможности
Осознание	Замечает, что ребёнку нужно развивать мышление, внимание	«Хочу, чтобы ребёнок стал собранным и умным»	Родительские форумы, статьи об успеваемости	Недоверие к интернет-обучению, скепсис	PR, экспертные статьи

Интерес	Ищет структурированные курсы, изучает отзывы, смотрит квалификацию преподавателей	«Методика должна быть серьёзной, как в школе»	Сайт, PDF-брошюры, отзывы на Otzovik	Пугают яркие креативы, блогеры, отсутствие сертификатов	Создание раздела «Методики и преподаватели»
Оценка	Сравнивает 2–3 платформы, ищет кейсы, достижения учеников	«Какая из этих школ действительно даёт результат?»	Вебинары, примеры ученических успехов	Сложно найти доказательства эффективности	Видеокейсы и интервью с родителями/учениками
Покупка	Проходит консультацию, оформляет пробный доступ или первую оплату	«Надеюсь, программа не окажется поверхностной»	Поддержка на сайте, лендинг с CPL	Боязнь, что это реклама без содержания	Разбор программы по модулям, FAQ
Лояльность	Делится опытом в родительском чате, участвует в вебинарах	«Хорошо, что тут всё по делу»	Закрытые группы, рассылка с методиками	Перегрузка информацией, отсутствие вовлечения	Регулярные обзоры прогресса, отчёты о занятиях

Источник: составлено автором

2. Портрет сегмента «Молодые цифровые сторонники» (Кластер 1).

Молодые родители (в основном женщин до 35 лет), активно вовлечённые в цифровую среду и ищущих не просто образование, а развлекательную и геймифицированную форму обучения для своих детей. Они склонны интегрировать онлайн-образование в повседневную жизнь ребёнка как часть семейного досуга. Основное внимание в этом сегменте сосредоточено не на академической строгости, а на мотивации, вовлечённости и технологической привлекательности обучающих платформ.

Ключевыми задачами (jobs) респондентов данной группы является поиск образовательного продукта, который будет одновременно интересным,

визуально ярким и лёгким в освоении. Родители стремятся «влюбить» ребёнка в процесс обучения и воспринимают уроки как игру, в которую хочется возвращаться. Быстрота старта, адаптивность, возможность взаимодействия с другими детьми и родителями через цифровые каналы - важнейшие требования к платформе.

Существенными барьерами (*pains*) для представителей этого сегмента выступают скука от классических лекционных форматов, отсутствие персонализации, а также перегрузка информацией, не соответствующей их стилистическим ожиданиям. Также следует отметить снижение уровня доверия к официальным педагогическим структурам: они воспринимаются как устаревшие и неэффективные. Вместе с тем, при отсутствии яркой подачи и эмоциональной вовлечённости родитель может быстро потерять интерес и не завершить воронку продаж.

Ключевыми выгодами (*gains*) являются наличие интерактивных заданий, коротких *bite-sized* видеоуроков, анимации, геймификации, чат-ботов и ИИ-ассистентов. Высокий уровень доверия демонстрируется к блогерам, родительским сообществам и рекомендациям от микроинфлюенсеров. Важно, чтобы образовательный бренд вызывал у родителя чувство современности, лёгкости и динамики, а у ребёнка - ощущение игры и удовольствия. Участие в челленджах, онлайн-турнирах и тематических квестах становится дополнительным драйвером вовлечённости.

Таким образом, данный сегмент требует совершенно иной стратегии: ставка делается на инфлюенс-маркетинг, сторителлинг, мобильные приложения, визуальные короткие ролики и элементы геймификации. Продукт должен позиционироваться как «интеллектуальное развлечение», а не как традиционный образовательный курс. Успех среди этой аудитории напрямую зависит от технологичности платформы и способности бренда быть «в тренде».

Таблица 15. Карта пути пользователя сегмента «Молодые цифровые сторонники»

Этап	Действия	Мысли и эмоции	Точки контакта	Барьеры	Возможности
Осознание	Видит рекламу шахматного курса в TikTok или Telegram	«О, это может быть интересно ребёнку!»	Короткое видео, блогер в сторис, мем	Слишком много однотипной рекламы, низкое доверие	Вовлекающий сторителлинг от мам-блогеров
Интерес	Переходит на лендинг, кликает по кнопкам, пробует квиз	«Прикольно! А вдруг ребёнку понравится?»	Мобильный сайт, квиз, чат-бот	Неясно, что внутри программы, пугает академизм	Протестировать: «попробуй первую игру бесплатно»
Оценка	Сравнивает с другими платформами, смотрит отзывы в чатах	«Где больше игр и комьюнити?»	Отзывы в Telegram, видеообзор	Плохо оформленные сайты, нет отзывов от реальных родителей	Подборки «5 причин выбрать нас», скриншоты курсов
Покупка	Оформляет подписку или демо-доступ, делится в сторис	«Крутко, пусть попробует прямо сегодня»	Telegram-бот, подписка через VK Pay	Слишком сложная оплата или навязчивый upsell	Упрощённый UX, бонус за репост или приглашение друга
Лояльность	Делится прогрессом, участвует в турнире, приглашает друзей	«Супер! Мы уже на 5 уровне»	Чат-бот с задачами, push-уведомления	Интерес быстро угасает без обновлений	Челленджи, стикеры, рейтинги

Источник: составлено автором

3. Портрет сегмента «Гибридные рационалисты» (Кластер 2). Наиболее сбалансированную и противоречивую аудиторию, сочетающую элементы рационального подхода и открытости к современным форматам. Это, как правило, родители в возрасте от 35 до 50 лет, готовые инвестировать в образование ребёнка при наличии достаточных доказательств эффективности,

но также склонные к эмоциональному восприятию бренда. Их решения строятся на сочетании логики и ощущения надёжности.

Основные задачи (jobs) данной аудитории - обеспечить ребёнку качественное обучение с понятной структурой и предсказуемым результатом, но при этом использовать гибкие, современные форматы подачи. Родители хотят видеть пользу и развитие, но без избыточной строгости и заформализованности. Их интересует и цена, и педагогический состав, и наличие современных элементов, таких как платформа, мобильность и визуальные материалы.

Основные барьеры (pains) - это внутренние сомнения, связанные с недоверием как к «старым» подходам (слишком скучно), так и к «новым» (слишком неосновательно). Они относятся с подозрением к ИИ, особенно если его подача агрессивна и не подкреплена практикой. Также вызывает трудности неясное соотношение цены и качества: при высокой стоимости без чёткой демонстрации результата они откажутся от продукта.

Наиболее значимые выгоды (gains) для сегмента включают в себя прозрачное объяснение того, за что платятся деньги, визуальное подтверждение прогресса, гибридность (структура + креатив), а также отзывы других родителей. Присутствие экспертов, участие известных педагогов, публикации в локальных СМИ, кейсы - всё это укрепляет доверие. Умеренное использование инфографики, сторителлинга и эмоций также допустимо, если они встроены в логичную структуру коммуникации.

Таким образом, «Гибридные рационалисты» - это аудитория, требующая особенно деликатного подхода. Им необходимо предоставить как рациональные аргументы, так и эмоциональные стимулы. Для эффективного продвижения рекомендуется применять комбинированные каналы: сочетание онлайн- и онлайн-инструментов, присутствие в экспертной и семейной повестке, а также гибкое управление форматами в зависимости от стадии воронки принятия решения. Этую аудитории можно постепенно вовлекать на

платформу за счет применения инструментов ретаргетинга, что приведет к их переходу в кластер 0 или кластер 1.

Таблица 16. Карта пути пользователя сегмента «Гибридные рационалисты»

Этап	Действия	Мысли и эмоции	Точки контакта	Барьеры	Возможности
Осознание	Слышит от знакомых, видит рекламу на VK видео или в Яндекс	«Может, стоит попробовать шахматы для развития логики?»	Реклама на RuTube, в Яндекс. Директ	Сомнения: «не слишком ли модно?»	Амбассадоры - гроссмейстеры, родители, эксперты
Интерес	Читает сайт, смотрит видео с педагогами, изучает стоимость	«Похоже на нормальный курс. А сколько стоит?»	Сайт, лендинг, отзывы в Яндекс	Неясное соотношение цена/качество	Калькулятор «что вы получаете за 1 месяц»
Оценка	Смотрит отзывы, задаёт вопросы на сайте, подписывается	«Надо посоветоваться с супругом/супругой»	Вебинар, форма обратной связи	Нет «человеческого» лица у бренда	Интервью с родителями + живые встречи или звонки
Покупка	Покупает курс или записывается на пробное занятие	«Надеюсь, ребёнку подойдёт. Хочу видеть результат»	Поддержка, онлайн-консультация	Сложный процесс регистрации	Простой onboarding + звонок с координатором
Лояльность	Получает отчёты, участвует в родительских встречах	«Теперь вижу, как ребёнок растёт»	Отчёты на email, чат в VK, онлайн-мероприятия	Непрозрачность программы или прогресса	Личный кабинет с визуальным трекером успеха

Источник: составлено автором

Проведённый анализ целевой аудитории сегмента детских шахматных онлайн-школ позволил выделить три устойчивых сегмента, различающихся по мотивации, уровню вовлечённости и критериям выбора образовательных

услуг. Полученные профили отражают общие закономерности поведения потребителей в данном сегменте и могут служить основой для разработки стратегий продвижения для широкого круга организаций, работающих в этой нише. Однако, несмотря на универсальность некоторых выводов, каждая конкретная школа сталкивается с необходимостью адаптировать стратегию под собственную клиентскую базу, конкурентную позицию и ресурсы.

3.3. Релевантные маркетинговые инструменты и их применимость для сегментов целевой аудитории в сфере российского онлайн-образования

Согласно исследованиям по теории поколений (Howe, Strauss, 2000) (McCrindle, Wolfinger, 2010) (Мартынова, Шаfigуллина, 2018), восприятие информации, предпочтения в каналах коммуникации и реакция на маркетинговые стимулы существенно варьируются в зависимости от кластерной принадлежности. Это особенно актуально для EdTech-организаций, где различные группы покупателей (родитель) и пользователей (ребёнок) могут относиться к разным поколениям, что требует двойной адаптации коммуникационных сообщений.

Сегмент «Молодые цифровые сторонники» формируется преимущественно представителями поколений Y (миллениалы) и Z (зумеры), которые характеризуются высокой цифровой вовлечённостью, готовностью к освоению новых технологий, тягой к интерактивным и геймифицированным форматам обучения, а также доверием к социальным медиа и инфлюенсерам как источникам информации. Эти потребители ценят скорость получения контента, персонализацию и возможность вовлечённого взаимодействия с брендом (Tapscott, 2009) (Dimock, 2019).

Сегмент «Рациональные академики» включает представителей поколения X и старших миллениалов, которые склонны опираться на проверенные источники, аналитические материалы и экспертные мнения. Они

ценят структурированную подачу информации, избегают избыточной визуальной и цифровой перегрузки, а также предпочитают форматы, позволяющие оценить качество продукта через объективные параметры (Мартынова, Шафигуллина, 2018).

Сегмент «Гибридные рационалисты» объединяет представителей разных когорт, включая миллениалов, поколение X и ранних зумеров. Для них характерно смешанное восприятие: они могут положительно реагировать как на цифровые, так и на традиционные каналы, но избегают крайностей, связанных с чрезмерной геймификацией или, наоборот, излишне формализованной подачей.

С учётом результатов эмпирического анализа, представленного в подразделе 3.2, а также на основе обобщения актуальных научных источников, посвящённых оценке релевантности маркетинговых инструментов в сфере онлайн-образования (Павлюченко, Садов, Исаков, 2024), была сформирована сравнительная таблица, отражающая применимость различных каналов маркетинговых коммуникаций в разрезе выделенных сегментов целевой аудитории. Соотнесение конкретных инструментов с профилем каждого сегмента осуществлялось на основании ранее выявленных ценностных ориентиров и медийно-коммуникативных установок, раскрытых в предыдущих разделах исследования.

Таблица 17. Релевантность применения инструментов маркетинговых коммуникаций в целевых сегментах

Инструменты	Молодые цифровые сторонники	Рациональные академики	Гибридные рационалисты
Контент-маркетинг (создание и публикация статей, постов, обучающих материалов)	+	+	+
Видеомаркетинг (рекламные и обучающие видео на платформах VK, RuTube, YouTube)	+	-	+
Лид-магниты (бесплатные уроки, чек-листы, квизы для привлечения контактов)	+	+	+
Инфлюенс-маркетинг (сотрудничество с блогерами, родительскими сообществами)	+	-	+

Пользовательский контент – UGC (отзывы родителей, истории успеха учеников)	+	-	+
Чат-боты и ИИ (автоматизированные консультации и навигация по платформе)	+	-	+
Growth hacking (экспериментальные методы быстрого роста, вирусные механизмы)	+	-	-
Вебинары и онлайн-семинары (презентации с педагогами, пробные занятия)	-	+	+
SEO (оптимизация сайта под поисковые запросы родителей)	+	+	+
Ретаргетинг (персонализированная реклама для повторного контакта)	+	+	+
Реферальная программа (скидки за приглашение друзей)	+	+	+
Подкасты (аудиоразборы стратегий обучения, интервью с тренерами)	+	-	-
Email-маркетинг (информационные рассылки, спецпредложения)	+	+	+
Поисковая реклама в Яндекс (контекстные объявления по образовательным запросам)	+	+	+
Программы лояльности (система бонусов и привилегий для постоянных клиентов)	+	+	+

В Таблице 17 знак «+» указывает на высокую релевантность инструмента для сегмента, а знак «-» - на низкую или условную применимость, при которой канал требует адаптации формата и сообщения.

Распределение показывает, что «Молодые цифровые сторонники» положительно воспринимают практически все инструменты с высоким уровнем интерактивности и цифровой вовлечённости. Их внимание привлекают динамичные визуальные форматы (видеомаркетинг), коллaborации с инфлюенсерами, активное использование UGC и чат-ботов, а также геймифицированные подходы. При этом вебинары, как более статичный и академичный формат, для этой аудитории менее эффективны.

Для «Рациональных академиков» характерен выбор инструментов, обеспечивающих глубокое погружение в содержание и подтверждающих качество продукта экспертными мнениями. Наиболее востребованы вебинары, SEO, email-маркетинг, программы лояльности и лид-магниты с подробными инструкциями. Низкую релевантность имеют инструменты, предполагающие

доверие к непроверенным источникам (инфлюенсеры, UGC) и ориентированные на трендовую цифровую среду (подкасты, чат-боты, growth hacking).

«Гибридные рационалисты» демонстрируют смешанную реакцию: они положительно оценивают большинство универсальных инструментов, однако в меньшей степени вовлекаются в механики быстрого роста и подкасты, что связано с неоднородностью их кластерного состава.

Важным выводом является то, что практически все инструменты из представленного перечня могут быть применены в работе со всеми сегментами, при условии адаптации коммуникационных сообщений к их ценностям и медийному поведению. Такая универсальность частично объясняется спецификой российского медиарынка, где ограниченный доступ к ряду зарубежных сервисов (Instagram¹⁰, TikTok) вынуждает EdTech-компании сосредотачиваться на доступных и широко охватывающих каналах (VK, Telegram, Яндекс).

Таким образом, применение единого пула инструментов в стратегии маркетинговых коммуникаций с дифференциацией контента по сегментам позволяет минимизировать маркетинговые затраты и одновременно повысить конверсию за счёт релевантных сообщений. Это подтверждается как результатами проведённого исследования, так и выводами теории поколений, согласно которой ключевым фактором успеха является не выбор уникальных каналов для каждой группы, а тонкая настройка формата и содержания коммуникации.

Полученные результаты анализа релевантности маркетинговых инструментов для различных поколенческих сегментов целевой аудитории EdTech-компаний позволяют перейти от теоретико-аналитической базы к их практической реализации. Для подтверждения применимости разработанных выводов целесообразно рассмотреть конкретный кейс, в котором предложенные подходы и инструменты интегрируются в единую стратегию

¹⁰ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещённой на территории РФ

продвижения в рамках PESO-модели. В этой связи целесообразно рассмотреть, каким образом результаты анализа целевой аудитории могут быть использованы в разработке стратегии маркетинговых коммуникаций для конкретного рыночного игрока - онлайн-школы Chesstery. Данный выбор обусловлен тем, что Chesstery является репрезентативным примером относительно молодого, но активно развивающегося проекта, который сочетает современные цифровые форматы обучения с индивидуальными подходами к развитию учащихся. Кроме того, Chesstery демонстрирует набор характеристик, типичных для значительной части представителей сегмента, что позволяет использовать данный кейс как модель для тестирования предложенной методики. В качестве шаблона для разработки стратегии будут использовать подходы и инструменты, описанные в Главе 1 исследования.

3.4. Методы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций на примере онлайн-школы Chesstery

Данный раздел посвящен адаптации результатов исследования на практике с целью построения комплексной стратегии продвижения онлайн-школы шахмат для детей «Chesstery». Основная задача заключается в интеграции выявленных ранее релевантных инструментов и каналов коммуникации в рамках PESO-модели с учётом специфики целевой аудитории, особенностей российского медиарынка и двусторонней коммуникационной направленности: на родителей как покупателей образовательной услуги и на детей как конечных пользователей. В качестве основы для разработки стратегии маркетинговых коммуникаций выступает модель SOSTAC.

Несмотря на положительную динамику развития сегмента дополнительного детского образования, Chesstery не относится к числу крупнейших игроков рынка. В отличие от масштабных организаций рынка (Skyeng, Учи.ру и др.), обладающих значительными финансовыми, маркетинговыми и организационными ресурсами, рассматриваемая школа

функционирует в нишевой подотрасли и имеет ограниченные возможности для масштабных коммуникационных кампаний.

Ниша шахматного онлайн-образования обладает рядом универсальных характеристик, позволяющих экстраполировать выводы на более широкий сегмент детского дополнительного образования.

Во-первых, шахматы, наряду с изучением иностранных языков или программированием, относятся к видам деятельности, требующим системного подхода, регулярных занятий и устойчивого вовлечения родителей в образовательный процесс.

Во-вторых, данная ниша демонстрирует сходные модели потребительского поведения: выбор школы осуществляется преимущественно на основе уровня доверия к бренду, качества работы педагогов, а также восприятия ценности программы, при этом характерно сочетание академического и игрового форматов обучения.

В-третьих, применяемые к Chesstery маркетинговые инструменты имеют межотраслевое значение: они напрямую соотносимы с другими направлениями детского онлайн-образования, поскольку речь идёт не о содержательном наполнении курсов, а о стратегиях коммуникации с целевой аудиторией.

Малые и средние организации сегмента дополнительного детского образования сталкиваются с барьерами в поиске и подборе релевантных маркетинговых коммуникаций. Для них характерна высокая зависимость от репутации и рекомендаций, чувствительность к колебаниям спроса, а также необходимость выстраивать коммуникацию с родителями и детьми в условиях острой конкуренции со стороны других игроков (в том числе крупных). Анализ подобного примера позволяет выявить наиболее действенные инструменты продвижения и предложить универсальные подходы, релевантные не только для Chesstery, но могут быть применимы для широкого круга нишевых компаний на рынке дополнительного детского образования.

Краткая характеристика онлайн-школы Chesstery

Онлайн-школа шахмат Chesstery (<https://chesstery.com/>) представляет собой образовательную платформу, ориентированную на развитие шахматных навыков у детей и подростков с использованием интерактивных форматов. Проект сочетает элементы классического и игрового обучения, включая более 1000 упражнений, комиксы, а также короткие видеоуроки, что позволяет адаптировать учебный процесс под индивидуальные особенности каждого ученика. Главной задачей школы является не только повышение уровня шахматной грамотности, но и формирование устойчивой мотивации к обучению за счёт визуала и сюжетного сопровождения задач.

Содержание курсов в Chesstery сочетают системность шахматного образования с элементами сторителлинга и геймификации. Основное внимание уделяется развитию стратегического мышления, пониманию логики партий и повышению концентрации. Важной составляющей курса являются графические истории, герои которых сталкиваются с шахматными задачами, отражающими реальные игровые ситуации, что особенно эффективно для вовлечения младших школьников.

Интерфейс платформы разработан с прицелом на простоту и вовлечённость: ученики переходят от одной задачи к другой в формате квеста, зарабатывая очки и открывая новые уровни. Этот подход обеспечивает эффект «потока», при котором ребёнок не воспринимает занятия как обязанность, а вовлекается в игру, одновременно осваивая базовые и продвинутые элементы шахматной теории. При этом задания сопровождаются автоматической проверкой и подсказками, что снижает необходимость в постоянном контроле со стороны взрослого.

Важной особенностью Chesstery является персонализация контента. Система предлагает задания в зависимости от уровня ученика: от начальных правил до продвинутых тактик. Это позволяет использовать платформу как дополнение к очным занятиям, так и как самостоятельный обучающий

продукт. Кроме того, для родителей и педагогов доступны отчёты о прогрессе ученика, что делает обучение прозрачным и управляемым.

Основной канал привлечения новых пользователей - сотрудничество с репетиторами и педагогами, использующими Chesstery как часть своей образовательной практики. Преподаватель, используя платформу как вспомогательный инструмент, может давать задания, отслеживать их выполнение и формировать индивидуальные траектории обучения. Таким образом, Chesstery выступает как B2B2C-продукт, охватывающий рынок не напрямую, а через сетевые педагогические контакты. Такая модель снижает маркетинговые затраты и обеспечивает приток лояльной аудитории через профессиональное сообщество.

Школа имеет собственное сообщество «Chesstery» во «ВКонтакте», где публикуются фрагменты обучающих комиксов, отзывы преподавателей и учеников, а также информация о новых функциях платформы (vk.com/chesstery). Контент ориентирован на родителей и педагогов, стремящихся интегрировать шахматы в общее развитие ребёнка.

Платформа предлагает как бесплатные пробные занятия, так и платный доступ к расширенному функционалу. Ознакомительный режим позволяет пройти первые уроки, оценить интерфейс и удобство подачи материала. Это снижает барьер входа и способствует органическому расширению пользовательской базы за счёт «продуктового маркетинга» - пользователь сам убеждается в ценности ресурса.

Обучение на Chesstery не ограничено географически: доступ к платформе возможен из любой точки мира при наличии интернета. Это делает проект особенно актуальным в условиях растущей цифровизации и перехода к дистанционным форматам обучения. В отличие от традиционных шахматных школ, Chesstery не требует фиксированного расписания и позволяет учиться в индивидуальном темпе.

Целевая аудитория Chesstery - дети от 6 до 16 лет, а также их родители и частные преподаватели. Несмотря на визуальную ориентацию на младший

возраст, методика школы охватывает и более сложные аспекты шахмат, позволяя использовать ресурс на протяжении нескольких лет. Таким образом, платформа служит мостом между базовым интересом к шахматам и системным развитием навыков.

В целом Chesstery можно охарактеризовать как инновационную образовательную среду, сочетающую элементы edutainment¹¹, персонализации и педагогического контроля. Основной акцент сделан на мотивации, вовлечённости и системности обучения. Используемая модель продвижения через профессиональное сообщество репетиторов делает Chesstery устойчивым проектом с потенциалом масштабирования в рамках российского и международного рынков онлайн-обучения.

Для Chesstery также ярко выражена угроза со стороны платформ-заменителей. Среди основных заменителей - бесплатные ресурсы (Lichess, Chess.com), обучающие видео на YouTube, шахматные приложения и курсы, проводимые офлайн или в формате индивидуальных занятий. Замены особенно привлекательны для родителей с ограниченным бюджетом, которые предпочитают не вкладываться в платные подписки. Кроме того, в условиях высокого проникновения смартфонов и YouTube в семьях с детьми возрастает популярность «самообучения» через игровые стримы и обзоры партий. Это усиливает необходимость для Chesstery обеспечивать явное отличие от подобных решений - за счёт методической системности, персонализации и удобного визуального интерфейса.

Для уточнения возможностей онлайн-школы Chesstery и дальнейшей разработки стратегии продвижения проведено экспертное интервью с генеральным директором онлайн-школы.

В ходе проведённого интервью (см. Приложение 4) генеральный директор отметил, что онлайн-школа «Chesstery» находится в фазе устойчивого развития, когда продукт уже показал свою ценность, но для

¹¹ Edutainment - это подход, при котором образовательный процесс совмещается с элементами игры, развлечений и вовлекающих форматов.

масштабирования необходимы системные маркетинговые действия. Как подчеркнул руководитель: «*Методика проверена, команда готова, отзывы родителей вдохновляют. Если ждать дольше, можно упустить темп*». Это свидетельствует о готовности организации к активному выходу на рынок при условии оптимальной настройки продвижения.

В разговоре неоднократно упоминалось, что для дальнейшего роста критически важно провести сегментирование аудитории. По словам директора: «Мы понимаем, что без сегментирования не сможем определять конкретные каналы и сообщения». Данный тезис подчёркивает, что на текущем этапе школа нуждается не просто в увеличении рекламной активности, а в выстраивании адресных коммуникаций для разных типов потребителей.

Как отметил генеральный директор Chesstery, основной целевой аудиторией школы являются родители школьников до 16 лет, принимающие решения о покупке. Данная группа склонна к тщательному выбору и сопоставлению предложений, особенно в условиях высокой инфляции и снижении (или незначительного роста) доходов населения. В такой ситуации каждую роль играют такие факторы, как цена подписки, наличие пробного периода, отзывы в соцсетях и наличие рекомендаций от преподавателей или тренеров. Учитывая наличие большого количества бесплатных или условно-бесплатных альтернатив, покупательская сила в этом сегменте чрезвычайно высока.

Таким образом, Chesstery функционирует в рыночной среде с высокой конкурентной нагрузкой и высокой чувствительностью клиентов к цене. Потенциал для успешного роста сохраняется при условии чёткого позиционирования, выделения УТП (универсального торгового предложения) и стабильного качества образовательного продукта.

Также в результате интервью были определены ключевые тезисы, которые использовались при формировании SWOT-анализа и дальнейшем

определении поведенческих параметров для сегментирования целевой аудитории.

Дальнейшая разработка стратегии маркетинговых коммуникаций онлайн-школы Chesstery будет согласно методологическим принципам SOSTAC описанных в Главе 1 диссертации.

Анализ внутренней и внешней среды Chesstery (S-ситуация)

По результатам анализа внешней (Главы 2) и внутренней (параграфа 3.1) среды Chesstery составлена матрица SWOT и TOWS позволяющие определить стратегические фокусы развития маркетинговых коммуникаций платформы в текущей рыночной ситуации. На их основе предложены ограничения, которых необходимо придерживаться при разработке стратегии продвижения.

SWOT-матрица объединяет внутренние (Strengths, Weaknesses) и внешние (Opportunities, Threats) факторы, выявленные в результате комплексного анализа, включая элементы PEST и конкурентной среды.

Таблица 10. SWOT-анализ Chesstery

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
Инновационная педагогика (геймификация, сторителлинг) Уникальный игровой интерфейс, вызывающий эффект вовлечения Широкий возрастной охват (6–16 лет) Модель B2B2C через педагогов	Низкая узнаваемость на массовом рынке Ограниченностю команды разработки Недостаточность УТП для широкой аудитории Ценовая чувствительность потребителей Ограниченный потенциал для тиражирования
Возможности - O	Угрозы - Т
Рост сегмента детского EdTech (35% в РФ) Поддержка государства и нацпроекты (цифровая образовательная среда и др.) Популяризация bite-sized форматов обучения и технологий искусственного интеллекта Расширение цифровой грамотности в регионах Снижение цифрового неравенства	Давление со стороны бесплатных конкурентов (Lichess, YouTube) Жёсткое регулирование интернет-рекламы (ЕРИР) Недоверие к онлайн-обучению у родителей Рост инфляции и снижение покупательной способности Проблемы интернационализации продукта

Источник: составлено автором

Для обеспечения корректности экспертной оценки было принято решение разграничить источники оценок: внутренние факторы (сильные и слабые стороны) оценивалось Руководством онлайн-школы Chesstery, обладающей наибольшей информированностью о ресурсах, процессах и организационных ограничениях. Внешние факторы (возможности и угрозы) были оценены автором диссертации на основе анализа рынка, представленного в главе 2).

Представленные в Приложениях 5 и 6 таблицы отражают количественное уточнение параметр SWOT-анализа посредством оценки факторов внутренней и внешней среды онлайн-школы Chesstery. Применение данного подхода позволяет фиксировать значимость факторов и устанавливать их относительную приоритетность в стратегическом планировании. Внутренние параметры оценивались Руководством Chesstery по критерию «значимость для конкуренции», что обеспечило объективность в выявлении сильных и слабых сторон.

Для анализа внешних факторов использована двухкомпонентная методика, включающая оценку вероятности реализации и силы воздействия. Такой подход широко применяется в риск-менеджменте и стратегическом анализе, поскольку позволяет учитывать не только сам факт существования угрозы или возможности, но и её реальную значимость для организации. Применение мультипликативной свёртки ($W=P \times I$) обеспечивает выделение факторов первого приоритета, требующих оперативного включения в стратегическое планирование, и факторов второго уровня, подлежащих систематическому мониторингу.

Результаты анализа показали, что ключевыми активами Chesstery выступают инновационная педагогика и уникальный игровой интерфейс, тогда как основными ограничителями являются низкая узнаваемость бренда и ограниченные ресурсы команды разработки. Среди внешних возможностей наибольшую значимость имеет рост сегмента детского онлайн-образования, тогда как основным вызовом остается конкуренция с бесплатными

платформами. Подобная структуризация факторов обеспечивает формирование стратегических комбинаций TOWS не механически, а с учётом их реальной силы и влияния на деятельность организации. Стратегическая TOWS-матрица представлена в Таблице 19

Таблица 19. TOWS-анализ Chesstery

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	<p>S–O стратегии (использование сильных сторон для реализации возможностей)</p> <ul style="list-style-type: none"> Использовать инновационную педагогику и игровой интерфейс ($S_1=5,0$; $S_2=4,5$) в продвижении: делать акцент на сторителлинге в социальных сетях и демонстрации вовлечения детей в формате коротких видео ($O_1=4,5$, $O_3=3,2$). На базе B2B2C-модели ($S_4=3,0$) развивать коммуникации через учителей: подготовка PR-материалов, методических буклетов, цифровых рассылок для педагогов ($O_2=3,5$). Широкий возрастной охват ($S_3=3,5$) позволяет дифференцировать сообщения по возрасту: для младших - геймификация, для старших - когнитивные навыки и подготовка к олимпиадам. 	<p>S–T стратегии (использование сильных сторон для парирования угроз)</p> <ul style="list-style-type: none"> Акцентировать в коммуникациях «ценность платного обучения»: сертификация, индивидуальные треки, прогресс-бар ($S_1=5,0$; $S_2=4,5$) против угрозы бесплатных конкурентов ($T_1=4,5$). Применять доверительные форматы коммуникаций (вебинары для родителей, кейсы успешных учеников) для снижения недоверия к онлайн-обучению ($T_2=2,8$). Использовать B2B2C-модель ($S_4=3,0$) как канал обхода ограничений интернет-рекламы ($T_4=2,4$) через рекомендации педагогов.
Слабые стороны (W)	<p>W–O стратегии (минимизация слабых сторон за счёт возможностей)</p> <ul style="list-style-type: none"> Преодолеть низкую узнаваемость ($W_1=5,0$) через участие в государственных коммуникационных инициативах ($O_2=3,5$) и публикации в профильных СМИ. 	<p>W–T стратегии (минимизация слабых сторон и парирование угроз)</p> <ul style="list-style-type: none"> Для борьбы с низкой узнаваемостью ($W_1=5,0$) и угрозой бесплатных конкурентов ($T_1=4,5$) использовать органические каналы: инфлюенсеры-

	<ul style="list-style-type: none"> Сформулировать ясное УТП ($W3=4,0$) с опорой на рост сегмента EdTech ($O1=4,5$): в коммуникациях транслировать ценность шахмат как «когнитивного тренажёра XXI века». Использовать тренд bite-sized форматов ($O3=3,2$) для оптимизации коммуникаций: серия коротких видео/постов вместо сложных многоступенчатых кампаний (снижение нагрузки на команду $W2=4,5$). 	шахматисты, сарафанное радио, отзывы родителей. <ul style="list-style-type: none"> Для ценовой чувствительности ($W4=3,5$) и инфляции ($T3=2,8$) применять в коммуникациях акцент на «ценность выше цены»: кейсы успеваемость, когнитивное развитие, эмоциональный интеллект. В условиях ограниченной команды ($W2=4,5$) и жёсткого регулирования рекламы ($T4=2,4$) усиливать eWOM и email-маркетинг как малозатратные каналы.
--	--	--

Источник: составлено автором на основе Приложений 5 и 6

Стратегия S–O. Данный тип стратегий в маркетинговых коммуникациях Chesstery предполагает использование сильных сторон организации для реализации открывающихся возможностей рынка. Выбор в качестве приоритетных пересечений инновационной педагогики и уникального игрового интерфейса с ростом сегмента детского EdTech и трендом на bite-sized форматы объясняется тем, что именно эти комбинации формируют наибольшую ценность для родителей и детей. Коммуникации в данном направлении должны строиться вокруг акцента на вовлечённость, развитие когнитивных навыков и соответствие мировым трендам цифрового образования. Подобный подход позволяет превратить методические преимущества школы в конкурентное позиционирование, которое органично вписывается в растущий рынок и усиливает привлекательность бренда для новых сегментов аудитории.

Стратегия S–T. В данном случае акцент делается на использование сильных сторон Chesstery для парирования внешних угроз. Наибольшую значимость имеет сочетание инновационной методики с угрозой бесплатных конкурентов, поскольку именно уникальность педагогического подхода и наличие педагогического сопровождения позволяют обосновать ценность

платного обучения. Обоснованным представляется также пересечение широкого возрастного охвата с угрозой недоверия родителей: в коммуникациях это открывает возможность дифференцировать месседжи по возрастным группам, усиливая доверие через конкретизацию образовательных эффектов. Наконец, использование B2B2C-модели как ответа на угрозу жёсткого регулирования интернет-рекламы является рациональным решением, поскольку позволяет выстраивать продвижение через педагогов и институциональные каналы, минимизируя зависимость от платных цифровых инструментов.

Стратегия W–O. Данный блок стратегий направлен на минимизацию слабых сторон Chesstery с использованием рыночных возможностей. Логика выбора комбинаций базируется на том, что низкая узнаваемость бренда может быть компенсирована за счёт участия в государственных инициативах и публикаций в профильных медиа, что обеспечивает доверие и повышает узнаваемость. Неясность уникального торгового предложения целесообразно преодолевать, опираясь на рост сегмента EdTech: в коммуникациях следует подчеркнуть роль шахмат как когнитивного тренажёра и инструмента академического развития. Ограниченностю команды разработки оправдано связывается с трендом bite-sized форматов: производство и продвижение коротких образовательных продуктов снижает нагрузку на ресурсы, сохраняя конкурентоспособность и соответствие ожиданиям аудитории.

Стратегия W–T. В данном случае речь идёт о парировании угроз при одновременном учёте слабых сторон организации. Ключевым пересечением выступает комбинация низкой узнаваемости и давления бесплатных конкурентов, что предполагает акцент на органических каналах коммуникации: сарафанное радио, eWOM, привлечение лидеров мнений в шахматной среде. Ценовая чувствительность потребителей в условиях инфляции может быть компенсирована в коммуникациях через акцент на ценность, превышающую цену: демонстрацию улучшения когнитивных способностей и примеры успешных учеников. Ограниченностю команды

разработки при одновременном усилении регулирования интернет-рекламы требует акцента на низкозатратные каналы (email-маркетинг, реферальные программы), которые обеспечивают адресное взаимодействие с аудиторией без существенных финансовых затрат.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды позволяет выделить ряд факторов, определяющих направления разработки стратегии маркетинговых коммуникаций онлайн-школы Chesstery. К числу ключевых возможностей относятся: рост интереса к гибкому и индивидуализированному обучению, расширение сегмента детского EdTech в России, а также высокая востребованность геймифицированных и bite-sized форматов образовательного контента. Технологические тренды, включая развитие персонализированных траекторий и использование элементов искусственного интеллекта, открывают дополнительные перспективы для повышения вовлечённости и лояльности пользователей.

Вместе с тем выявлены существенные ограничения, оказывающие влияние на выбор маркетинговых инструментов. К ним относятся высокая конкуренция со стороны бесплатных платформ, низкий уровень доверия отдельных групп родителей к онлайн-формату, ценовая чувствительность значительной части аудитории и усиление регулирования интернет-рекламы. Слабые стороны Chesstery, такие как ограниченность команды разработки, неясность уникального торгового предложения и низкая узнаваемость бренда, требуют особого учёта при проектировании коммуникационных стратегий.

Сильные стороны Chesstery, включая инновационную методику обучения, уникальный игровой интерфейс и модель B2B2C через педагогов, создают основу для формирования дифференциированного ценностного предложения. Эти преимущества целесообразно активно транслировать через коммуникационные каналы: сторителлинг в социальных сетях, партнёрские программы с педагогами, публикации в профильных медиа и контент-маркетинг. Дополнительный акцент должен делаться на когнитивные эффекты шахмат (развитие внимания, памяти, логики), что усиливает доверие со

стороны родителей и позиционирует школу как специализированного эксперта.

В условиях высокой конкурентной активности необходимо формировать чёткое уникальное торговое предложение, которое бы противопоставляло Chesstery бесплатным альтернативам. Для снижения барьеров ценовой чувствительности эффективными представляются гибкие тарифные планы, пробные занятия, рассрочка оплаты и акцент на ценность выше цены в коммуникационных материалах. Комплексный учёт выявленных факторов внутренней и внешней среды формируют научно обоснованную основу для разработки стратегии маркетинговых коммуникаций Chesstery, адаптированной к условиям современного рынка онлайн-образования.

Стоит отметить, что значительная часть выделенных факторов и комбинаций факторов ориентирована, в первую очередь, на целевой сегмент «молодые цифровые сторонники», что подтверждает ключевую роль данной аудитории в разработке стратегии маркетинговых коммуникаций Chesstery и обосновывает её приоритетное значение в структуре исследования.

Цель разработки стратегии продвижения онлайн-школы Chesstery (О-цели исследования)

По результатам экспертного интервью с генеральным директором онлайн-школы Chesstery сформулирована цель разработки стратегии продвижения в соответствии с принципами SMART. Цель является отражением видения руководством желаемой ситуации в маркетинге школы, а точнее: *увеличить количество активных учеников онлайн-школы Chesstery в 2 раза в течение года с момента запуска стратегии, при этом удерживая не менее 80% текущих клиентов, через внедрение сегментированной маркетинговой стратегии, развитие digital-каналов и усиление комьюнити-активностей*. Эта цель является конкретной (определен чёткий результат и методы достижения), измеримой (приведены численные показатели роста и удержания), достижимой (методика и продукт уже показали эффективность,

команда и инфраструктура готовы к масштабированию), релевантной (масштабирование соответствует текущим условиям рынка и угрозе усиления конкурентов) и ограниченной по времени (указан срок реализации).

Конкретизация цели по SMART обусловлена несколькими факторами, выявленными в интервью. Во-первых, текущая бизнес-модель показала положительные результаты на этапе MVP, что подтверждает наличие устойчивого спроса и качества продукта. Во-вторых, руководство осознаёт необходимость сегментирования аудитории для адресных коммуникаций и повышения конверсии. В-третьих, в интервью чётко обозначены приоритетные метрики успеха: количество новых учеников, процент удержания, завершённые курсы, участие в турнирах и отзывы. Таким образом, формулировка цели напрямую отражает как амбиции компании, так и реальные возможности её достижения в установленные сроки.

Разработка позиционирования для целевых сегментов (S – strategy)

Характеристика плательщика услуг онлайн-школы Chesstery

Далее поставлена задача разработки формулировок коммуникационных сообщений, которые передают позиционирование продукта целевому сегменту онлайн-школы.

Дальнейшее исследование будет строиться для сегмента «Молодые цифровые сторонники».

Выбор сегмента «молодые цифровые сторонники» в качестве приоритетного сегмента для онлайн-школы Chesstery имеет комплексное научное обоснование, основанное на совокупности внешних, внутренних и эмпирических факторов. Анализ рыночной конъюнктуры, проведённый в первой главе исследования, выявил устойчивую тенденцию увеличения доли родителей миллениалов и поколения Z в структуре потребителей дополнительного детского образования. Эти группы характеризуются высокой готовностью к восприятию онлайн-формата как равноценного офлайну,

положительным отношением к интерактивным и геймифицированным методикам, а также активным использованием мобильных приложений для образовательных целей. Указанные признаки позволяют отнести данный сегмент к зоне перспективного роста в долгосрочной перспективе.

Результаты сегментационного анализа, представленные в параграфе 3.2, подтверждают, что сегмент «молодые цифровые сторонники» отличается высоким уровнем цифровой вовлечённости, позитивным восприятием игровых форматов и минимальными барьерами доверия к онлайн-образованию. Сопоставление характеристик сегмента с агрегированными и обезличенными данными клиентской базы Chesstery, проведённое автором на условиях конфиденциальности, показало, что порядка 70 % активных клиентов школы соответствует данному профилю.

Внутренние ресурсы и сильные стороны Chesstery обеспечивают высокую степень соответствия требованиям и ожиданиям «молодых цифровых сторонников». Платформа школы изначально разработана с учётом веб-доступности, учебная методика включает игровые и интерактивные элементы, а существующая техническая инфраструктура позволяет оперативно внедрять дополнительные цифровые сервисы, включая онлайн-отчёты, push-уведомления и персонализированные задания, чтобы вовлечь детей представителей сегмента. Это создаёт условия для эффективного взаимодействия с целевым сегментом и минимизации затрат на адаптацию продукта.

Таким образом, выбор сегмента «молодые цифровые сторонники» как приоритетного целевого направления базируется на согласованности рыночных трендов, результатов эмпирического исследования и ресурсного потенциала Chesstery, что обеспечивает высокий потенциал отклика на маркетинговые коммуникации и формирование устойчивой долгосрочной лояльности со стороны такой группы родителей.

Характеристика пользователя услуг онлайн-школы Chesstery

Дети сегмента «молодые цифровые сторонники» в выборке относятся преимущественно к возрасту 6–9 лет. Этот возрастной диапазон полностью укладывается в рамки поколения Альфа, для которого, по мнению исследователей, ключевыми признаками являются цифровая социализация с первых лет жизни и интеграция технологий в бытовую и учебную практику. Результаты эмпирического исследования подтверждают, что представители сегмента имеют доступ к интернету и цифровым устройствам практически постоянно, а родители относятся к их использованию как к естественной части воспитания и обучения.

Географическая концентрация в городах-миллионниках усиливает цифровую насыщенность среды ребёнка. В условиях, когда у 91% семей сегмента есть устойчивый доступ к высокоскоростному интернету, цифровые платформы становятся не дополнительным, а базовым каналом получения информации и навыков.

Данные опроса показывают, что родители этого сегмента высоко (в среднем 4,03 балла из 5) оценивают значимость игрового формата обучения. Это согласуется с концепцией «edutainment» и исследованиями, показывающими, что поколение Альфа ожидает от образовательных продуктов элемент развлечения, а от развлекательных продуктов - обучающую ценность. Академические форматы (средняя оценка 2,08) воспринимаются менее привлекательно, что также типично для детей, выросших на быстрых и визуально насыщенных медиа.

Выбор в пользу коротких bite-sized модулей по 5–15 минут отражает клиповое восприятие информации, характерное для поколения Альфа. Это не означает отсутствия способности к концентрации, а скорее демонстрирует ориентацию на быстрое достижение промежуточных целей с немедленной обратной связью. Анкетные данные подтверждают, что родители выбирают именно такие форматы, ожидая, что ребёнок сохранит мотивацию за счёт динаминости подачи. Также мотивация ребёнка этого сегмента строится

вокруг игровых механик, системы достижений и социальных челленджей. Поколение Альфа растёт в среде, где геймификация пронизывает не только досуг, но и бытовые сервисы, поэтому наличие рейтингов, турнирных таблиц и цифровых наград воспринимается как обязательный элемент обучающего процесса. Высокие оценки доверия к блогерам и чатам (4,41) в анкетах показывают, что социальная вовлечённость для этого сегмента не ограничивается онлайн-взаимодействием.

Отношение к технологиям у детей сегмента - положительное и в значительной степени наследуется от родителей, которые в анкете продемонстрировали максимальное доверие к ИИ среди всех кластеров (4,43). Для поколения Альфа это означает готовность воспринимать искусственный интеллект и автоматизированные системы как естественных «участников» учебного процесса. Чат-боты, адаптивные задания и автоматическая проверка решений воспринимаются как стандарт, а не инновация.

Однако данные опроса указывают и на уязвимости сегмента. Однородный или редко обновляемый контент быстро теряет привлекательность, что связано с потребностью поколения Альфа в постоянных новинках и высокой скорости смены впечатлений. Это требует от образовательных платформ регулярного введения новых игровых элементов, персонажей и сценариев. Образовательные барьеры, отмеченные родителями, включают скуку от классических форм подачи, перегрузку сложной информацией без визуальной поддержки и недостаток персонализации. Для поколения Альфа это критично, так как их обучающий опыт с раннего детства связан с алгоритмами, «подстраивающимися» под пользователя (например, рекомендации в играх).

Когнитивное развитие ребёнка сегмента находится в фазе, когда активно формируются навыки логического и стратегического мышления. Шахматы, особенно в игровом формате, становятся для него не только средством тренировки этих навыков, но и частью увлекательного квеста. Анкетные

ответы родителей подтверждают, что вовлечение в обучение через сюжет и персонажей удерживает интерес и способствует продолжению занятий.

Таким образом, ребёнок сегмента «молодые цифровые сторонники» - это типичный представитель поколения Альфа, для которого обучение и цифровые технологии неразрывно связаны. Его мотивация базируется на геймификации, социальной вовлечённости и постоянном обновлении контента, а успешное обучение возможно только при условии адаптивной подачи, коротких интерактивных модулей и насыщенной визуальной среды. Игнорирование этих факторов приводит к резкому снижению вовлечённости, вне зависимости от академической ценности курса.

Разработка коммуникационных сообщений

Проведённый комплексный анализ рынка, целевой аудитории, конкурентной среды и внутреннего потенциала онлайн-школы Chesstery позволяет сформулировать чёткое позиционирование, отражающее ключевые преимущества и уникальную ценность образовательного продукта. На основании выявленных характеристик сегмента «молодые цифровые сторонники» позиционирование школы можно определить как *специализированную платформу для обучения шахматам детей 6–16 лет с использованием игровых и интерактивных методик, ориентированную на развитие логического мышления и мягких/гибких навыков в удобном цифровом формате*. Такое определение отражает как стратегическую специализацию школы, так и соответствие образовательного продукта потребностям и ожиданиям целевой аудитории. Для корректного транслирования позиционирования необходимо адаптировать его в форме чётких, целенаправленных сообщений, транслируемых через различные каналы. Сообщения должны быть информативными, визуально привлекательными и вызывать у получателя позитивную эмоциональную реакцию, способствующую формированию доверия и лояльности.

Таким образом, позиционирование Chesstery, необходимо адаптировать в сегментно-ориентированные сообщения, обеспечивающие максимальное совпадение между заявленными ценностями бренда и ожиданиями аудитории.

Элементы позиционирования:

Эл-1. *Выбор узкой специализации на шахматах* как основе коммуникации обусловлен тем, что фокус на одном предмете воспринимается родителями как показатель глубокой экспертизы и гарант качества обучения. Такой подход формирует устойчивый экспертный имидж бренда и позволяет выделить его на фоне конкурентов с более широким, но менее специализированным предложением.

Эл-2. *Включение геймификации и интерактивных элементов* в систему сообщений связано с тем, что игровая составляющая существенно повышает вовлечённость детей в процесс обучения. Для родителей это является косвенным показателем эффективности программы, поскольку высокая мотивация ребёнка напрямую влияет на регулярность занятий и достижение образовательных целей.

Эл-3. *Гибкий график обучения и доступность с любых устройств* представляют собой ответ на потребность сегмента в минимизации организационных и временных барьеров. Коммуникация данного преимущества через мобильное приложение, e-mail и push-уведомления усиливает ощущение удобства и клиентской ориентации бренда.

Эл-4. *Прозрачность контроля прогресса, реализуемая через личный кабинет родителей и автоматические уведомления*, решает важную задачу формирования доверия и демонстрации реальной ценности образовательной услуги. Наглядная визуализация достижений ребёнка создаёт эмоциональную вовлечённость и способствует долгосрочному удержанию клиентов.

Эл-5. *Персонализированный подход в обучении* отражает тренд на индивидуализацию образовательных программ и воспринимается как дополнительная гарантия того, что ребёнок получит максимально

эффективный и адаптированный под его способности учебный опыт. Использование таргетированной рекламы и специализированных лендингов позволяет донести это сообщение до той части аудитории, для которой данный фактор является решающим при выборе образовательного продукта.

Таким образом, выбранные элементы позиционирования служат основой для разработки системы коммуникационных сообщений. Различные примеры сообщений, их содержательное наполнение и привязка к каналам коммуникаций представлены в таблице 20.

Таблица 20. Разработка сообщений для целевых сегментов

Элемент позиционирования	Ключевые сообщения (примеры)	Каналы коммуникаций
Узкая специализация на шахматах как инструменте развития мышления	1. «Не просто учим шахматам - формируем интеллект, логику и уверенность в себе». 2. «Шахматы как инструмент развития стратегического мышления и концентрации».	блоги, тематические статьи, вебинары для родителей
Геймифицированная и интерактивная методика	1. «Шахматы как игра, в которую дети хотят возвращаться каждый день». 2. «Каждый ход — это приключение с вызовами, наградами и победами».	Социальные сети, чат-боты
Гибкий график обучения	1. «Занятия в вашем ритме - в любой день и время». 2. «Обучение, которое подстраивается под ваш график, а не наоборот».	e-mail-рассылки, уведомления через чат-боты
Прозрачный контроль прогресса	1. «Видите рост ребёнка в реальном времени - от первых ходов до первых побед». 2. «Достижения ребёнка наглядно и доступно»	Личный кабинет родителей, push-уведомления, чат-бот
Персонализированный подход	1. «Обучение, учитывающее сильные стороны ребёнка с первого занятия». 2. «Программа, созданная для максимального раскрытия потенциала ребёнка».	Таргетированная реклама в соцсетях, лендинги с примерами программ

Источник: составлено автором

Разработка PESO-модели (Т-тактика)

В результате проведённого анализа внутренней и внешней среды онлайн-школы Chesstery, сегментации целевой аудитории и формулировки релевантных сообщений для сегмента «молодые цифровые сторонники» становится возможным перейти к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций. Учитывая специфику российского рынка детского онлайн-образования, характеризующегося одновременно высоким уровнем цифровизации и ограничениями на использование ряда зарубежных сервисов, формирование эффективной коммуникационной системы требует использования структурированной методологии, обеспечивающей целостность и взаимодополняемость каналов продвижения. Одной из таких методологий является модель PESO (Paid, Earned, Shared, Owned).

Применение модели PESO в контексте Chesstery обусловлено необходимостью синхронного решения нескольких стратегических задач: обеспечения прицельного охвата целевой аудитории в платных каналах (Paid Media), формирования доверия через рекомендации и экспертные публикации (Earned Media), стимулирования вовлечённости посредством совместных и пользовательских активностей (Shared Media), а также создания и развития собственных цифровых ресурсов для удержания и лояльности клиентов (Owned Media). Данная модель позволяет структурировать коммуникационные инициативы с учётом медиапотребления как родителей - покупателей образовательного продукта, так и детей - конечных пользователей платформы.

В условиях высокой конкуренции и существующих барьеров восприятия онлайн-обучения у части родителей комплексная реализация PESO-стратегии обеспечивает ряд конкурентных преимуществ. Во-первых, она позволяет выстраивать последовательный пользовательский путь - от первого контакта с брендом до длительного взаимодействия. Во-вторых, интеграция каналов способствует мультипликативному эффекту, при котором каждая медиакатегория усиливает воздействие других. В-третьих, модель PESO даёт

возможность адаптировать коммуникации под специфику российского медиапространства, опираясь на отечественные социальные сети, поисковые экосистемы и локальные сети. Таким образом, переход к разработке стратегии продвижения Chesstery по модели PESO является логическим и методологически обоснованным продолжением предыдущего этапа исследования, обеспечивающим практическую реализуемость и эффективность маркетинговых коммуникаций.

1. *Paid Media (Платные медиа)*. Платные медиа для сегмента «молодые цифровые сторонники» должны выстраиваться на принципах прицельного охвата, высокой визуальной насыщенности и возможности моментального вовлечения пользователя. Этот сегмент демонстрирует высокую восприимчивость к ярким, геймифицированным и персонализированным форматам, что особенно важно учитывать при разработке рекламных кампаний. В условиях российской цифровой среды, где ряд международных платформ (Instagram¹², TikTok) ограничены или заблокированы, основной акцент целесообразно сместить на отечественные социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники), поисковую и медийную экосистему «Яндекс», а также специализированные родительские онлайн-площадки и видеохостинги (RuTube, VK Видео). Эти каналы позволяют не только охватить родителей-покупателей, но и привлечь внимание детей, которые будут конечными пользователями образовательной платформы Chesstery.

Ключевыми каналами для платного продвижения становятся таргетированная реклама во «ВКонтакте» с использованием сегментации по интересам («родительство», «детское развитие», «образовательные игры»), контекстно-медийная реклама в «Яндекс.Директ» с настройкой на поисковые запросы («онлайн-шахматы для детей», «обучение шахматам онлайн»), а также прероллы на VK Видео и RuTube с адаптацией под короткие форматы до 15 секунд. Для усиления конверсии целесообразно использовать интерактивные квизы и мини-игры прямо в рекламных блоках, позволяя

¹² Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещённой на территории РФ

родителю протестировать элементы обучения вместе с ребёнком. В качестве примеров креативов можно выделить заголовки вроде «Каждый ход - это приключение» или «Шахматы, в которые влюбляются дети с первого урока», сопровождаемые динамичной анимацией персонажей Chesstery. Визуальные образы должны быть яркими, мультипликационными, с элементами «геймерской» эстетики, что вызывает положительную эмоциональную реакцию у поколения Альфа.

Коммуникационные сообщения в платной рекламе должны транслировать ценность продукта одновременно для родителя и ребёнка. Для родителя акцент делается на развитии логического мышления, концентрации и полезных soft skills («Развиваем интеллект через игру»), для ребёнка - на увлекательности процесса и возможности соревноваться («Стань чемпионом в нашем шахматном квесте»). Важным элементом становится предложение бесплатного пробного занятия или мини-урока: это снижает барьер входа и позволяет родителю увидеть вовлечённость ребёнка с первых минут.

Отдельное внимание следует уделить адаптации коммуникаций для ребёнка в рамках платных каналов. Здесь необходимо использовать интерактивные баннеры, видеоролики с героями-персонажами платформы, геймифицированные тизеры («Пройди первый уровень прямо сейчас!») и визуальные рейтинги с достижениями. Для детей особенно эффективны механики «собери награду», «получи стикер» или «открой новый уровень», интегрированные в рекламные креативы. Такие подходы позволяют превратить рекламный контакт в начальную точку игрового пути на платформе, повышая вероятность возвращения ребёнка и формирования положительного отношения к обучению.

Таблица 21: Paid-каналы Chesstery

Канал	Инструмент	Формат креатива	Сообщение	Цель воздействия
ВКонтакте	Таргетированная реклама	Анимационный баннер с персонажами Chesstery	«Каждый ход - это приключение»	Привлечение внимания, переход на лендинг

Яндекс.Директ	Поисковая реклама	Текст + картинка в выдаче	«Онлайн-шахматы для детей - игра и обучение»	Лидогенерация по горячим запросам
VK Видео	Преролл	15-секундный ролик с элементами квеста	«Стань чемпионом в шахматном мире»	Мгновенное вовлечение, клики
RuTube	Видеореклама	История в формате мини-мультфильма	«Развиваем интеллект через игру»	Повышение узнаваемости бренда
Родительские порталы	Баннерная реклама	GIF с демонстрацией учебного процесса	«Попробуйте первый урок бесплатно»	Снижение барьера входа

Источник: составлено автором

2. *Earned Media (Заработанные медиа)*. Заработанные медиа в продвижении Chesstery для сегмента «молодые цифровые сторонники» должны использовать силу социального доказательства и доверие к третьим лицам, которые уже имеют авторитет в родительских и образовательных сообществах. Для данной аудитории особую ценность имеют рекомендации от других родителей, блогеров-родителей, педагогов, а также публикации в тематических СМИ, так как они воспринимаются как объективные и неподкупные источники информации. В условиях российской медиасреды эффективным инструментом становится работа с локальными экспертами и нишевыми каналами.

Ключевыми каналами заработанных медиа для Chesstery могут быть образовательные порталы, экспертные колонки/обзоры в блогах мам в соцсетях (к примеру, во «ВКонтакте», «Одноклассники», «Telegram»). Для формирования позитивной репутации важно выстраивать системное взаимодействие с микроинфлюенсерами - родителями, которые уже используют Chesstery и готовы делиться опытом. Приглашение их к участию в бесплатных тестах новых функций или турниров создаёт повод для органичных публикаций и отзывов.

Инструментами выступают пресс-релизы о запуске новых модулей, событий (онлайн-турниры, совместные проекты с гроссмейстерами), а также кейсы успеха учеников платформы. Формат креативов должен быть приближен

к «живым историям» - реальные фото ребёнка за обучением, скриншоты прогресса в личном кабинете, цитаты родителей. Такие материалы вызывают у целевой аудитории эмоциональный отклик и доверие, поскольку они не выглядят как реклама, а как искренний опыт.

Ключевые сообщения в заработанных медиа должны быть ориентированы на демонстрацию реальной ценности обучения: для родителя - «Наш ребёнок стал более усидчивым и начал выигрывать школьные турниры», для ребёнка - «Я прошёл все уровни и получил медаль чемпиона». Упор следует делать на достижениях и трансформациях, которые стали возможны благодаря платформе. Особенно эффективно это работает в формате интервью или публикаций, где педагог рассказывает о прогрессе ребёнка.

Отдельный абзац коммуникаций для ребёнка в earned media предполагает использование историй других детей как мотиватора. Например, публикация «История Саши: как я за 3 месяца стал лучшим в своём классе» на сайте или в соцсетях родительского сообщества может побудить ребёнка захотеть повторить успех сверстника. Для поколения Альфа важно видеть реальных ровесников в качестве «героев» и представлять свой путь в игре или обучении как достижимый.

Таблица 22: Earned-каналы Chesstery

Канал	Инструмент	Формат креатива	Сообщение	Цель воздействия
Родительские порталы	PR-статья	История успеха семьи	«Шахматы сделали нашего ребёнка увереннее и внимательнее»	Укрепление доверия через социальное доказательство
Блоги родителей/ педагогов во «ВКонтакте»	Отзыв с фото	Личный опыт семьи	«Нам понравилось: ребёнок сам просит заниматься»	Генерация органического интереса
Онлайн-турниры	Пресс-релиз	Фото победителей	«Ваш ребёнок может стать следующим чемпионом»	Мотивация к участию

Источник: составлено автором

3. *Shared Media (Социальные медиа)*. Социальные медиа для сегмента «молодые цифровые сторонники» должны стать инструментом вовлечения как родителей, так и детей в коммуникацию с брендом. Этот сегмент активно участвует в онлайн-обсуждениях, конкурсах и челленджах, особенно если они имеют элемент игровой соревновательности. Основными площадками будут «ВКонтакте» и Telegram-каналы, где родители делятся опытом, а дети могут напрямую взаимодействовать с контентом - например, в чатах турниров/челленджей.

Каналы социальных медиа включают официальное сообщество Chesstery во «ВКонтакте», родительские и детские чаты (например, в Telegram или на самой платформе), а также геймифицированные события в онлайн-формате (например, «Шахматный марафон»). Здесь можно проводить флешмобы с призами, челленджи «реши задачу быстрее всех» и интерактивные опросы с возможностью получить стикеры или значки.

Инструментами выступают регулярные конкурсы, совместные стримы с педагогами, фото- и видео-челленджи, а также интеграция пользовательского контента в официальный паблик. Форматы креативов должны быть максимально визуальными и интерактивными: короткие видео с объяснением задач, мемы на шахматную тему, анимации с персонажами Chesstery. Сообщения ориентированы на призыв к действию: для родителя - «Присоединяйтесь к нашему комьюнити/сообществу и развивайтесь вместе с ребёнком», для ребёнка - «Пройди квест и стань героем недели».

Коммуникации для ребёнка в shared media должны создавать ощущение принадлежности к команде или клубу. Поколение Альфа особенно ценит возможность быть «в эфире» - видеть свой никнейм в таблице лидеров, получать публичные поздравления от бренда в соцсетях. Это можно реализовать через еженедельные посты с именами победителей турниров или челленджей, сопровождаемые яркими визуалами.

Таблица 23: Shared-каналы Chesstery

Канал	Инструмент	Формат креатива	Сообщение	Цель воздействия
ВКонтакте	Флешмобы, конкурсы	Пост с заданиями и призами	«Реши задачу и выиграй стикер»	Вовлечение и удержание
Telegram	Чат турниров	Фото и видео участников	«Ты можешь стать чемпионом недели»	Социальная активизация
Одноклассники	Семейные группы	Истории о прогрессе детей	«Внук теперь обыгрывает всех в шахматы»	Расширение аудитории
Стримы с педагогами	Прямые эфиры	Разбор партий вживую	«Играй и учись с мастером»	Привлечение новых пользователей
Челленджи	Онлайн-турниры	Таблицы лидеров	«Твоё имя может быть первым!»	Мотивация к регулярной игре

Источник: составлено автором

4. *Owned Media (Собственные медиа)*. Собственные медиа для сегмента «молодые цифровые сторонники» - ключевой элемент удержания и развития лояльности, особенно для сегмента «молодые цифровые сторонники», где контент бренда напрямую влияют на продолжительность взаимодействия. Для Chesstery в качестве owned media выступает официальный сайт, личный кабинет родителя, учебная платформа, e-mail-рассылки, официальные сообщества во социальных сетях и канал в Telegram. Эти каналы дают полный контроль над контентом и позволяют выстраивать коммуникацию с учётом как образовательных, так и эмоциональных потребностей семьи.

Ключевой задачей здесь является создание единого визуального и смыслового поля: платформа, сайт и соцсети должны транслировать одинаковые ценности - развитие ребёнка через увлекательную игру, прозрачный прогресс и заботу о пользователе. Инструментами являются регулярные обновления контента (новые уровни, персонажи, задания), публикации статей для родителей о пользе шахмат, видеоуроки и гайды. Форматы креативов могут включать обучающие комиксы, анимированные

инструкции, инфографику о прогрессе ребёнка, а также персонализированные поздравления и отчёты.

Ключевые сообщения для родителя в owned media: «Мы помогаем вашему ребёнку расти умнее и увереннее каждый день», «Вы всегда знаете, чего он достиг». Для ребёнка: «Новые вызовы ждут тебя», «Получай награды за каждую победу». Особое внимание следует уделять адаптации визуала под детскую аудиторию - яркие цвета, понятные иконки, простая навигация.

Коммуникация с ребёнком в owned media строится через игровые механики в самой платформе: персонализированные поздравления от персонажей, специальные задания «только для тебя», а также внутриигровые награды за регулярные занятия. Это создаёт устойчивый эмоциональный контакт с продуктом и мотивирует ребёнка возвращаться.

Таблица 24: Owned-каналы Chesstery

Канал	Инструмент	Формат креатива	Сообщение	Цель воздействия
Официальный сайт	Личный кабинет	Инфографика прогресса студента	«Видите рост ребёнка каждый день»	Удержание и повышение ценности
Платформа	Геймификация	Новые уровни и награды	«Новые приключения ждут»	Мотивация к продолжению обучения
ВКонтакте	Сообщество школы	Регулярные информационные обновления и истории учеников	«Ваш ребёнок может быть следующим героем»	Формирование сообщества
Telegram	Канал	Советы и задания на неделю	«Попробуй новую задачу сегодня»	Повышение активности
E-mail	Рассылки	Персонализированные отчёты	«Ваш ребёнок сделал 10 победных ходов»	Укрепление лояльности

Источник: составлено автором

Разработка плана реализации стратегии маркетинговых коммуникаций (A-action, C-control)

В результате проведённого анализа медийных каналов по модели PESO была сформирована основа для построения последовательной и взаимосвязанной коммуникационной архитектуры. Изолированное рассмотрение каждого элемента PESO не позволяет в полной мере учесть динамику взаимодействия аудитории с брендом во времени. Для комплексной оценки и планирования необходимо интегрировать медиастратегию в структуру карты пути клиента (Customer Journey Map, CJM), что позволит соотнести каналы PESO с конкретными этапами вовлечения целевой аудитории. Такой подход обеспечивает не только стратегическую согласованность коммуникационных сообщений, но и управляемость воронки - от формирования осведомлённости до закрепления лояльности. Представленная ниже таблица объединяет концепцию карты пути клиента (Customer Journey Map) и модель медиастратегии PESO (Paid, Earned, Shared, Owned), что позволяет комплексно рассматривать процесс взаимодействия целевой аудитории сегмента «молодые цифровые сторонники» с брендом онлайн-школы шахмат Chesstery. Таблица структурирована по пяти ключевым этапам CJM: осведомлённость, рассмотрение, решение, покупка, лояльность. Внутри каждого этапа коммуникационные активности расположены в последовательности Paid - Earned - Shared – Owned. Каждый элемент включает канал, инструмент или формат контента и цель коммуникации (Таблица 25).

Таблица 25. Архитектура стратегии маркетинговых коммуникаций (PESO+CJM) для сегмента «Молодые цифровые сторонники»

Этап CJM	PESO-канал	Инструмент / Контент	Цель коммуникации
1. Осведомлённость	Paid Media	- Видеореклама в VK, RuTube; - таргет в Яндекс.Директ; - посты с call-to-action в Telegram Ads	Привлечение внимания к шахматам как интеллектуально-развивающему хобби
	Earned Media	Публикации и интервью в онлайн-журналах («Мел»)	Повышение узнаваемости через PR

	Shared Media	Сторис и видео от мам-блогеров: «Как мы начали играть в шахматы»	Эмоциональное вовлечение через личный опыт
	Owned Media	Промо-лэндинг с квизом «Подходит ли вашему ребёнку шахматное обучение?»	Вовлечение и перевод в интерес
2. Рассмотрение	Paid Media	Анимационные баннеры: «Пройдите первый урок бесплатно»	Побуждение к регистрации
	Earned Media	Комментарии экспертов: «Почему дети лучше учатся через игру»	Повышение доверия к методике
	Shared Media	Репосты отзывов родителей, челлендж «Мой ход»	Подтверждение ценности через социальное одобрение
	Owned Media	Лэндинг с демо-уроком и видео-инструкцией	Ознакомление с интерфейсом и УТП
3. Решение	Paid Media	Ремаркетинг: «Начните обучение сегодня»	Доведение до регистрации
	Earned Media	Истории успеха учеников в профильных СМИ	Подтверждение эффективности
	Shared Media	Q&A в Telegram-чатах, отзывы в VK-группах	Снятие возражений через живое общение
	Owned Media	Сравнительная таблица «Chesstery vs другие»	Снятие барьера выбора
4. Покупка	Paid Media	Акция «3 дня за 1 рубль», «Приведи друга - получи скидку»	Снижение барьера входа
	Earned Media	Отзывы на Ozovik, IRecommend, маркетплейсах	Повышение доверия к покупке
	Shared Media	Реферальная программа «Рекомендовал другу»	Привлечение через сарафанное радио
	Owned Media	Личный кабинет с оплатой в 1 клик, бонусом за регистрацию	Упрощение конверсии
5. Лояльность	Paid Media	Ретаргетинг на апсейл/продление	Продажа второго курса
	Earned Media	Отзывы родителей в локальных медиа	Укрепление доверия
	Shared Media	Челленджи и рубрика «Ученик недели»	Формирование комьюнити
	Owned Media	Push-уведомления: «Поздравляем, вы на новом уровне»	Повышение удержания

Источник: составлено автором по результатам проведенного эмпирического исследования

Этап 1. Осведомлённость. Paid Media на данном этапе представляют собой высоковизуальные форматы - рекламу в VK, VK Видео и RuTube, а также таргетированные баннеры в Яндекс.Директ и нативные объявления в Telegram Ads. Эти каналы выбраны исходя из их высокой доли охвата целевой

аудитории и технической доступности в условиях российских ограничений. Основная задача таких касаний - вызвать ассоциацию шахмат с увлекательным и полезным занятием, что достигается через яркий визуальный ряд и адаптированные сообщения для родителя и ребёнка. Earned Media на этом этапе обеспечивают дополнительную легитимацию бренда: публикации и интервью в отечественных онлайн-журналах для родителей транслируют экспертную позицию и повышают доверие. Shared Media формируют эмоциональное вовлечение, демонстрируя реальный опыт семей через короткие видео от мам-блогеров, что усиливает эффект социального доказательства. В Owned Media акцент сделан на промо-лендинге с интерактивным квизом, позволяющим родителям оценить, подходит ли их ребёнку шахматное обучение, и вовлекая ребёнка элементом игры. Таким образом, комбинация PESO на стадии осведомлённости создает многослойное воздействие: информационное, эмоциональное и интерактивное.

Этап 2. Рассмотрение. На этой стадии ключевая задача коммуникаций - побудить потенциального клиента к следующему шагу - регистрации на платформе. Paid Media обеспечивают здесь первое касание с ценностным предложением: анимационные баннеры с сообщением «Пройдите первый урок бесплатно» работают как низкопороговый вход, снижая психологические и экономический барьеры. Earned Media в виде экспертных комментариев формируют рациональное доверие к методике. Shared Media усиливают социальное доказательство через репосты отзывов родителей и участие в челленджах, где ребёнок получает возможность соревноваться с другими, а родитель - наблюдать за активностью сообщества. Owned Media на этой стадии представляют собой лендинг с демо-уроком и видео-инструкцией, который знакомит родителя с интерфейсом, а ребёнку даёт возможность пройти первый уровень обучения.

Этап 3. Решение. Данный этап требует адресных, персонализированных мероприятий, направленных на снятие последних возражений и мотивирование к регистрации. Paid Media реализуются через ремаркетинг,

таргетируя аудиторию, уже взаимодействовавшую с брендом, с посылом «Начните обучение сегодня», который апеллирует к готовности принять решение здесь и сейчас. Earned Media обеспечивают подкрепление решения через истории успеха учеников, опубликованные в профильных СМИ, что демонстрирует реальную эффективность обучения и создает образ достижений, к которым стремится родитель для своего ребёнка. Shared Media на этом этапе включают живое общение в формате Q&A в родительских Telegram-чатах и отзывы в VK-группах, создавая канал для прямых ответов на вопросы и снятия сомнений. Owned Media усиливают рациональную составляющую выбора через сравнительную таблицу «Chesstery vs другие», где системно представлены конкурентные преимущества платформы.

Этап 4. Покупка. Цель стадии покупки - минимизировать барьеры и предоставить удобные сценарии перехода в статус клиента. Paid Media здесь играют стимулирующую роль: акции по типу «3 дня за 1 рубль» и «Приведи друга - получи скидку» снижают входной порог и создают эффект срочности. Earned Media продолжают укреплять доверие через положительные отзывы на отечественных отзовиках, где родители видят подтверждение качества от независимых источников. Shared Media действуют реферальную механику, превращая клиентов в промоутеров бренда: родители получают бонус за приглашённых друзей, а дети - социальную вовлечённость через совместную игру. Owned Media оптимизируют процесс транзакции через личный кабинет с оплатой в один клик и бонусами за регистрацию, упрощая путь от решения к действию. В совокупности PESO на этапе покупки формируют связку «доверие-стимул-удобство», что повышает вероятность успешной конверсии.

Этап 5. Лояльность. Финальный этап СЖМ ориентирован на удержание клиента и формирование долгосрочной приверженности бренду. Paid Media реализуются через ретаргетинг на апсейл/кросс-сейл или продление подписки, с посылом «Развивайтесь дальше», ориентированным на продолжение обучения. Earned Media представлены отзывами родителей в локальных медиа, которые транслируют позитивный опыт и повышают статус бренда в

сообществе. Shared Media поддерживают комьюнити-ориентированную вовлечённость через челленджи и рубрику «Ученик недели», что стимулирует у ребёнка стремление к признанию, а у родителя - чувство гордости. Owned Media нацелены на поддержание регулярного контакта и демонстрацию прогресса: push-уведомления с поздравлениями о достижениях и отчёты для родителей формируют ощущение ценности и усиливают эмоциональную связь с брендом. Таким образом, PESO на этапе лояльности обеспечивают стабильный цикл взаимодействий, в котором клиент не только продолжает пользоваться продуктом, но и становится его активным сторонником.

Интеграция модели PESO в карту пути клиента (Customer Journey Map) показывает, что последовательное и сбалансированное использование платных, заслуженных, совместно создаваемых и собственных медиа позволяет выстроить непрерывную, взаимодополняющую коммуникацию с целевой аудиторией на всех этапах воронки. При этом каждый из элементов PESO выполняет свою функциональную роль, но их ценность возрастает в условиях системной координации и согласованности посылов.

На этапе осведомлённости Paid Media обеспечивают максимальный охват и первое визуальное касание, Earned Media придают коммуникации социальное признание и формируют доверие, Shared Media - эмоциональную вовлечённость, а Owned Media - интерактивную вовлечённость через каналы бренда. В стадии рассмотрения Paid Media снижают барьеры входа, Earned Media подкрепляют интерес экспертными обоснованиями, Shared Media формируют социальное доказательство, а Owned Media позволяют детально ознакомиться с продуктом. На этапе принятия решения PESO усиливает персонифицированное воздействие: платные каналы «дожимают» тёплую аудиторию, заслуженные публикации фиксируют результаты, совместно создаваемые форматы снимают возражения, а собственные ресурсы предоставляют чёткое сравнение и преимущества. На стадии покупки модель PESO обеспечивает синергию доверия, стимула и удобства: платные каналы привлекают к промоакциям, заслуженные - укрепляют репутацию, совместно

создаваемые - расширяют охват через рекомендации, а собственные - упрощают транзакцию. Этап лояльности в рамках PESO-модели поддерживает эмоциональную и рациональную привязанность клиента: платные каналы стимулируют продление подписки, заслуженные - транслируют положительный опыт в публичное пространство, совместно создаваемые - укрепляют комьюнити, а собственные - демонстрируют прогресс и ценность обучения.

Таким образом, CJM, структурированная по принципу PESO, не только отражает логику взаимодействия бренда с аудиторией, но и выступает инструментом стратегического планирования, позволяющим оптимизировать медиаканалы, посылы и обеспечивать плавный переход от одного этапа клиентского пути к другому.

Разработка креативов для реализации в коммуникационной стратегии

В условиях российского медиапространства, ограниченного доступом к ряду зарубежных платформ, особое внимание уделено интеграции креативов в отечественные каналы (VK, Telegram, RuTube, Яндекс.Директ), а также в собственные медиа онлайн-школы. В представленных ниже примерах акцент сделан на трёх типах креативных решений, наиболее релевантных целям и задачам стратегии: сторителлинговые сообщения в стиле блогеров-родителей как инструмент эмоционального вовлечения и формирования доверия; визуальные баннеры и call-to-action форматы для прямой конверсии в регистрацию или покупку; а также игровые и соревновательные челленджи, стимулирующие активность внутри комьюнити и повышающие удержание пользователей.

Первым ключевым направлением креативной разработки в рамках стратегии PESO являются сторителлинговые форматы, ориентированные на родителей сегмента «молодые цифровые сторонники». Этот подход позволяет через личные истории блогеров, лидеров мнений или обычных родителей

передавать ценностные и эмоциональные аспекты шахматного обучения. Подобные креативы работают как в плоскости Shared Media (публикации в личных блогах и соцсетях), так и в Earned Media (интервью и статьи в профильных онлайн-изданиях), создавая доверительный тон коммуникации. Важно, что такие истории не просто информируют, а вовлекают через эмоциональные триггеры - гордость за ребёнка, улучшение семейного досуга, развитие уверенности у детей.

Второй важный блок - визуальные баннеры и call-to-action форматы, которые напрямую ориентированы на генерацию целевых действий, таких как регистрация или покупка. Они используются преимущественно в Paid Media (таргетированная реклама в VK, Яндекс.Директ, RuTube pre-roll), но также интегрируются в Owned Media (лэндинги, блог школы). Эти креативы базируются на принципах краткости, визуальной яркости и чёткой мотивации к действию, что особенно важно для аудитории, которая ценит скорость и простоту получения информации. Эффективность достигается за счёт сочетания привлекательной графики, контрастных цветов, символики шахмат и коротких, но убедительных сообщений («Первый урок бесплатно», «Проверьте готовность ребёнка»).

Третьим направлением являются игровые и соревновательные челленджи, формирующие активное комьюнити вокруг бренда и повышающие вовлечённость как детей, так и родителей. Они реализуются преимущественно в Shared Media (социальные сети, чаты для родителей), но при этом опираются на возможности Owned Media (платформа Chesstery, push-уведомления). Челленджи не только стимулируют участие, но и создают органический контент (UGC), который затем может быть использован в Earned Media для укрепления бренда. Особое внимание уделяется названиям и механикам челленджей: они должны быть простыми, запоминающимися и вызывать желание присоединиться.

Интеграция этих трёх типов креативных решений в PESO-модель позволяет обеспечить полноту коммуникаций: сторителлинг формирует

эмоциональную связь и доверие, баннеры и СТА обеспечивают конверсию, а челленджи - долгосрочную вовлечённость и удержание. Такое сочетание обеспечивает устойчивость стратегии и её адаптивность к разным этапам Customer Journey, а также учитывает специфику российского медиапространства. Примеры креативов представлены в Приложении 7.

График реализации стратегии маркетинговых коммуникаций

Таблица 26. График реализации стратегии маркетинговых коммуникаций

Мероприятие	Период	Месяц											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E-mail рассылка	1 раз в месяц												
Регулярные посты в соцсетях и блоге	В течение года												
Реклама в VK и Яндекс.Директ	В течение года												
Интерактивный демо-урок	В течение года												
Реферальная программа «Приведи друга»	В течение года												
Рубрика «Ученик недели»	В течение года												
Публикации в онлайн-журналах для родителей	В течение года												
Отзывы и кейсы в локальных медиа	В течение года												
Челлендж «Мой ход»	Ежеквартально												
Кампания к началу учебного года	1 раз в год												
Новогодняя серия вебинаров	1 раз в год												
Летний курс "Шахматы для развития логики"	1 раз в год												

Источник: составлено автором

Представленный в Таблице 26 календарный план реализации стратегии маркетинговых коммуникаций отражает мероприятия на один календарный год. В структуре графика чётко выделены как постоянные (зеленые), так и сезонные активности (оранжевые), что позволяет комплексно охватить аудиторию на протяжении всего исследуемого периода. К постоянным

активностям относятся ежемесячная e-mail рассылка, регулярные публикации в социальных сетях и блоге, а также непрерывная реклама в цифровых каналах (VK и Яндекс.Директ). Их непрерывный характер обеспечивает формирование стабильного информационного фона, поддержание интереса целевой аудитории и формирование доверия к бренду.

Особое внимание уделено мероприятиям с сезонным эффектом. Так, кампания к началу учебного года ориентирована на родительскую аудиторию, активно ищущую образовательные программы для детей в начале учебного цикла. Новогодняя серия вебинаров позволяет вовлечь семьи в период повышенного внимания к развивающим активностям и совместному времяпрепровождению. Летний курс «Шахматы для развития логики» служит точкой дополнительного интереса в период каникул, обеспечивая удержание и привлечение новых пользователей, когда у детей появляется больше свободного времени.

В графике также предусмотрены специальные форматы, направленные на повышение вовлечённости и формирование лояльности. Среди них челлендж «Мой ход» (ежеквартально), который стимулирует креативное участие детей и родителей, а также рубрика «Ученик недели», формирующая позитивный имидж бренда через признание успехов пользователей. Дополняют систему такие инструменты, как реферальная программа, публикации в специализированных изданиях и освещение кейсов в локальных медиа. Их комплексное распределение в течение года обеспечивает не только рост узнаваемости Chesstery, но и системное продвижение по всей воронке маркетинговых коммуникаций - от осведомлённости до удержания.

Анализ структуры календарного плана маркетинговых коммуникаций демонстрирует сбалансированное сочетание постоянных и сезонных активностей, что является ключевым фактором эффективности стратегии на российском рынке EdTech. Постоянные мероприятия - регулярные посты в социальных сетях, ежемесячные e-mail рассылки и цифровая реклама в VK и Яндекс.Директ - создают устойчивый поток коммуникаций, обеспечивая

непрерывное присутствие бренда в информационном поле. В условиях высокой конкуренции и ограниченного времени внимания родителей и детей именно такие активности позволяют поддерживать узнаваемость и закреплять бренд в сознании аудитории, что соответствует лучшим практикам продвижения образовательных платформ.

Сезонные активности выполняют функцию стратегических «пиковых точек» коммуникации, когда поведение целевой аудитории подвержено изменениям. Так, сентябрьская кампания к началу учебного года направлена на родителей, которые именно в этот период активно ищут дополнительные форматы обучения для своих детей. Августовский летний курс «Шахматы для развития логики» компенсирует снижение вовлечённости в каникулярное время и позволяет использовать фактор свободного времени у детей. Новогодняя серия вебинаров в декабре обеспечивает вовлечение семей через праздничный контекст и формирует эмоционально позитивное восприятие бренда. Таким образом, сезонные мероприятия усиливают эффект от постоянных коммуникаций, адаптируя их к календарным особенностям образовательного цикла. Постоянные каналы позволяют накапливать метрики в долгосрочной перспективе (например, LTV, рост подписчиков), тогда как сезонные кампании позволяют измерять краткосрочный всплеск интереса и конверсии в регистрации и покупки (см Таблицу 27).

Таблица 27. Метрики оценки эффективности мероприятий в рамках стратегии маркетинговых коммуникаций

Группа мероприятий	Примеры мероприятий	Основные метрики	Обоснование выбора метрик
Постоянные	Ежемесячная e-mail рассылка, регулярные посты в соцсетях и блоге, постоянная реклама в VK и Яндекс.Директ, рубрика «Ученик»	Охват (Reach), ER (engagement rate), CTR, CPL, Retention rate, LTV	Постоянные активности формируют долгосрочное присутствие бренда, что требует оценки охвата и вовлечённости (ER), а также экономической эффективности (LTV). CTR и Retention rate фиксируют интерес и удержание, а регулярность

	недели», публикации в онлайн-журналах		позволяет накопительно отслеживать изменения.
Сезонные	Кампания к началу учебного года, новогодняя серия вебинаров, летний курс, челлендж «Мой ход», реферальная программа «Приведи друга», кейсы в локальных медиа	Конверсии (CR), САС, количество регистраций, рост подписчиков, количество рефералов, UGC-активность	Сезонные мероприятия имеют пикировый характер и направлены на быстрый рост интереса и увеличение числа регистраций. Соответственно, ключевыми становятся метрики конверсий (CR), стоимости привлечения (САС) и прироста базы клиентов. Для челленджей и реферальных программ важен рост UGC и вовлечение аудитории.

Источник: составлено автором

Для российского рынка дополнительным фактором является ограниченный доступ к международным рекламным платформам и необходимость фокусироваться на локальных каналах (VK, Яндекс, Telegram), что усиливает значимость грамотного планирования коммуникаций по внутреннему календарю. В совокупности это позволяет стратегии Chesstery быть не только последовательной, но и адаптивной к изменениям спроса и внешней среды.

Такое разграничение между постоянными и сезонными мероприятиями позволяет выстроить комплексную систему контроля, где каждая активность получает адекватный набор KPI. Благодаря этому достигается баланс между долгосрочными и краткосрочными целями продвижения: с одной стороны, поддерживается устойчивое присутствие бренда на рынке, с другой - создаются точки интенсивного привлечения новых пользователей. Таким образом, контроль за реализацией стратегии маркетинговых коммуникаций приобретает практическую направленность и позволяет проводить регулярную корректировку в зависимости от динамики полученных показателей.

В итоге предложенный календарный план выступает не только инструментом планирования, но и основой для аналитической оценки

эффективности стратегии маркетинговых коммуникаций. Он позволяет соотнести результаты по каждому мероприятию с целями, заданными в рамках PESO-модели, и своевременно выявлять отклонения от ожидаемых показателей. Таким образом, план становится частью механизма управляемой адаптации стратегии: при необходимости корректируются частота активностей, креативные форматы или каналы продвижения. Это обеспечивает высокий уровень гибкости и делает реализацию коммуникационной политики Chesstery не статичной, а динамично развивающейся системой, способной учитывать изменения во внешней среде и предпочтениях целевой аудитории.

Выходы по Главе 3

Проведённые в рамках третьей главы исследования позволили сформировать целостное представление о механизмах построения стратегии маркетинговых коммуникаций для детской шахматной онлайн-школы. В первой части главы акцент был сделан на изучении целевой аудитории, что позволило выявить ключевые сегменты и их поведенческие особенности. Были определены следующие сегменты: «молодые цифровые сторонники», «рациональные академики» и «гибридные рационалисты». Установлено, что специфика российского медиапространства, ограничивающая использование ряда зарубежных цифровых платформ, существенно влияет на выбор каналов и инструментов. Данный фактор необходимо учитывать при разработке стратегий организаций рынка онлайн образования.

Следующий этап исследования был посвящён интеграции результатов эмпирической работы с положениями современной теории поколений. Сопоставление выделенных сегментов с характеристиками поколений X, Y и Z позволило не только подтвердить релевантность построенной сегментационной модели, но и расширить её объяснительный потенциал. Так, «молодые цифровые сторонники» во многом совпадают с представителями

поколений Y и Z, обладающими высокой цифровой вовлечённостью и ориентированными на интерактивные форматы обучения. «Рациональные академики» ближе к поколению X, для которого ключевыми критериями являются качество образовательного продукта, его доказанная эффективность и прагматизм выбора. «Гибридные потребители» сочетают в себе черты разных поколений, что требует от маркетинговой стратегии особой гибкости и способности адаптироваться к разнородным запросам. Данный результат имеет высокую значимость, поскольку подтверждает универсальность предложенных инструментов и возможность их масштабного применения при условии корректной формулировки сообщений.

Особое место в главе занимает разработка PESO-модели, адаптированной для образовательной платформы Chesstery. В отличие от традиционных подходов, где медиа рассматриваются изолированно, здесь был предложен комплексный формат интеграции платных, собственных, заработанных и разделяемых каналов. Каждый блок PESO был детализирован с учётом каналов продвижения, инструментов и креативных форматов, а также ключевых сообщений, адресованных как родителям, так и детям. При этом сделан акцент на необходимости двунаправленной коммуникации: родители выступают покупателями и принимают решение о покупке, в то время как дети являются непосредственными пользователями и должны быть мотивированы на участие в образовательном процессе. Таким образом, реализована модель двойного воздействия, которая позволяет одновременно формировать доверие со стороны родителей и интерес со стороны детей.

Следует подчеркнуть, что практическая значимость главы заключается в выработке универсальной стратегии маркетинговых коммуникаций, применимой не только к Chesstery, но и к другим российским EdTech-компаниям. Комбинация PESO-модели, карты пути клиента и системы контроля формирует методологическую основу, которая позволяет проектировать маркетинговые коммуникации в условиях ограниченного медийного выбора и высокой конкуренции. Более того, предложенная модель

учитывает российскую специфику и может быть адаптирована под различные сегменты образовательного рынка.

Таким образом, ценность третьей главы заключается в том, что полученные результаты могут служить методологическим и прикладным инструментарием для разработки и реализации маркетинговых коммуникаций образовательных проектов. В совокупности это формирует основу для перехода к заключению и выводам, полученным в диссертации, итоговому обобщению результатов исследования, а также рекомендациям по применению предложенной модели на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное диссертационное исследование направлено на разработку теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии маркетинговых коммуникаций организаций, функционирующих на российском рынке онлайн-образования.

Решение поставленных задач позволило достичь комплексного результата: уточнены и систематизированы современные теоретические подходы к формированию стратегий маркетинговых коммуникаций, охарактеризована структура и динамика развития российского рынка онлайн-образования, определены институциональные, социальные и технологические факторы, влияющие на его трансформацию.

Особое внимание удалено сегменту дополнительного детского образования, для которого определены конкурентная среда, специфика целевой аудитории и поведенческие особенности родителей и детей как субъектов потребления образовательных услуг. На основе эмпирического исследования были выявлены особенности потребительского поведения целевых сегментов и предложены рекомендации для разработки структурированной стратегии маркетинговых коммуникаций, включающей сегментацию, позиционирование и выбор релевантных инструментов продвижения на российском рынке онлайн-образования.

Анализ, проведённый в первой главе, показал, что маркетинговые коммуникации в условиях цифровизации перестают быть вспомогательным инструментом продвижения и превращаются в ядро стратегического взаимодействия между организацией и её целевыми аудиториями. Рассмотренные теоретические модели (SOSTAC, STP, PESO) подтвердили свою релевантность для разработки системных стратегий, однако выявленная специфика российского EdTech-сектора потребовала их адаптации. В частности, установлено, что успешные коммуникации в цифровой среде должны быть интегризованными, персонализированными и строиться на принципах доверия и вовлечённости. В работе обосновано, что именно

доверие является ключевым нематериальным фактором выбора образовательной услуги в онлайн-формате, особенно в сегменте дополнительного детского образования.

Во второй главе на основе анализа отраслевых данных дана характеристика современного состояния российского рынка онлайн-образования. Установлено, что рынок онлайн-образования демонстрирует устойчивый рост, сопровождающийся изменением структуры спроса и усилением конкуренции между крупными и нишевыми игроками. Особое внимание удалено сегменту дополнительного детского образования, который выявлен как один из наиболее динамичных и социально значимых. В работе зафиксировано, что развитие данного сегмента обусловлено сочетанием экономических и культурных факторов: ростом цифровой грамотности родителей, стремлением семей к персонализации образовательного процесса и высокой восприимчивостью к инновационным форматам обучения. Проведённый конкурентный анализ подтвердил тенденцию снижения рыночной концентрации и рост значимости нишевых решений, что создает возможности для специализированных платформ. Выявлены особенности потребительского поведения родителей, среди которых ведущую роль играют доверие к преподавателям, авторитет экспертных рекомендаций и репутационные факторы.

В третьей главе, на основе эмпирического исследования и применения кластерного анализа были выделены сегменты целевой аудитории родителей, различающиеся по установкам, привычкам и уровню доверия к онлайн-образованию. Это позволило предложить сегментированные подходы к построению коммуникационных стратегий. Установлено, что коммуникации на данном рынке должны учитывать двойственную природу целевой аудитории: родитель является покупателем услуги, а ребёнок - её пользователем. На этой основе была предложена адаптация модели SOSTAC с интеграцией карты пути потребителя, обеспечивающая согласованность стратегических целей и реальных точек взаимодействия с аудиторией.

Практическим результатом исследования стала разработка PESO-модели для онлайн-школы шахмат *Chesstery*. В модели детально определены платные, заработанные, социальные и собственные медиа, релевантные различным сегментам целевой аудитории. Предложены конкретные каналы, форматы сообщений и примеры инструментов, что обеспечивает возможность применения полученных результатов в реальной практике. Дополнительно были сформированы рекомендации по выбору метрик для оценки эффективности коммуникационной деятельности.

Научная новизна диссертационного исследования проявляется в нескольких результатах. Во-первых, определена структура и динамика рассматриваемого рынка: российский EdTech смещается к умеренной олигополии при сохранении активной конкуренции, что требует уникального позиционирования и дифференцированных коммуникаций; во-вторых, зафиксировано влияние некоторых внешних факторов: на фоне господдержки и цифровизации усиливается конкуренция и стимулируется переход к омниканальным, нативным и кратким форматам коммуникаций; в-третьих, на основе результатов эмпирического исследования выделены три аудиторных сегмента - «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики», «Гибридные рационалисты»; в-четвёртых, предложена карта пути потребителя, структурированная по принципу PESO, что интегрирует СЖМ с системой медиаканалов и инструментов; в-пятых, даны практические рекомендации для организаций сегмента дополнительного детского онлайн-образования.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы EdTech-компаниями при разработке собственных маркетинговых стратегий. Предложенные модели и рекомендации применимы не только в шахматном образовании, но и в других нишевых направлениях дополнительного детского образования. Применение разработанных инструментов позволит образовательным платформам

повысить доверие к бренду, укрепить конкурентные преимущества и сформировать долгосрочные отношения с целевой аудиторией.

В ходе исследования поставленная цель - разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций сегмента дополнительного детского образования - была достигнута.

Решение поставленных задач позволило достичь комплексного результата. Систематизированы современные теоретические подходы к формированию стратегий маркетинговых коммуникаций, охарактеризована структура и динамика российского рынка онлайн-образования, а также выявлены ключевые тенденции его развития. Особое вниманиеделено сегменту дополнительного детского образования, для которого определены конкурентная среда, специфика целевой аудитории и поведенческие особенности родителей и детей как субъектов потребления образовательных услуг.

На основе эмпирического исследования были выявлены особенности потребительского поведения целевых сегментов и предложена структурированная стратегия маркетинговых коммуникаций, включающая сегментацию, позиционирование и выбор релевантных инструментов продвижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательные и нормативно-правовые акты

1. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
– Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_459467/
2. Постановление Правительства РФ от 25.05.2022 № 948 «Об утверждении критериев отнесения рекламодателей, рекламораспространителей, операторов рекламных систем, распространявших в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" рекламу и (или) социальную рекламу, направленные на привлечение внимания потребителей рекламы и (или) социальной рекламы, находящихся на территории Российской Федерации, к лицам, обязанным предоставлять информацию или обеспечивать предоставление информации о таких рекламе и (или) социальной рекламе в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.
– Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_417844/
3. Постановление Правительства РФ от 28.05.2022 № 974 «Постановление Правительства РФ от 28 мая 2022 г. N 974 "Об утверждении Правил взаимодействия Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций с операторами рекламных данных, включая порядок, формат и сроки предоставления в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций информации о распространенных в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" рекламе и (или) социальной рекламе" (с изменениями и дополнениями)» [Электронный ресурс] // Гарант. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/404767163/>
4. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/
5. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

Национальные и федеральные проекты

6. Национальный проект «Молодёжь и дети» [Электронный ресурс] // Национальные проекты России. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/molodezh-i-detи/>
7. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс] // Национальные проекты России. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/obrazovanie/>
8. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Национальные проекты России. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/>
9. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс] // Минцифры России. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/target/naczialnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacija-gosudarstva>
10. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» (в составе национального проекта «Образование») [Электронный ресурс] // Минпросвещения России. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/cos/>

Статьи, книги, монографии на русском языке

11. Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с. – ISBN 978-5-7598-3025-2.
12. Алексенко Е. В., Бондаренко Н. С. Анализ основных моделей процесса рекламного воздействия на потребителей // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 10-2. – С. 13–15.
13. Арпентьева М. Р. Маркетинг образования и проблема образовательных услуг: обзор отечественных и зарубежных исследований // Эргодизайн. – 2021. – № 2 (12). – С. 79–96.
14. Баталова О. С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг // Экономическая наука и практика: материалы I Междунар. науч. конф. (Чита, февр. 2012 г.). – Чита: Молодой учёный, 2012. – С. 110–114.
15. Блохин А. А. Экономика ненужной продукции: институциональные особенности кругооборота потерь // Экономическая политика. – 2015. – № 1. – С. 7–40.

16. Волкова М. М., Звездова А. Б. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг // Маркетинг. – 2009. – № 6. – С. 45–53.
17. Волохов А. В. Основные направления развития мирового рынка онлайн-образования // Мировая экономика и мировые финансы. – 2024. – № 1. – С. 55–67.
18. Галицкий Е. Б. Методы маркетинговых исследований. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 398 с. – ISBN 5-93947-013-0.
19. Галкина Е. А. Анализ инструментов продвижения в сфере дополнительного онлайн-образования // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-1. – С. 148–151.
20. Герасименко В. В., Курбацкий А. Н. и Куркова Д. Н. Цифровизация рыночных взаимодействий российских предприятий, Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика – 2023–№39 (4), с. 534–559.
<https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.404>
21. Герасименко В. В., Куркова Д. Н., Курбацкий А. Н. Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры // Российский журнал менеджмента. — 2024. — Т. 22, № 3., С. 324–343 - <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.306>
22. Герасименко В. В., Симонов К. В. Эвристическое vs формализованное ценообразование на потребительских рынках: роль факторов восприятия цен // Управленческие науки = Management Sciences. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 122–137. — DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-122-137.
23. Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 6. — С. 126–146.
24. Говорова А. В., Суслова И. П., Щелокова С. В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования // Мир новой экономики. – 2021. – № 15 (3). – С. 77–84. – DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-3-77-84.
25. Головчин М. А. Институциональные ловушки цифровизации российского высшего образования // Высшее образование в России. — 2021. — № 5. — С. 109–117.
26. Горностаева А. Н. Применение маркетинга образовательных услуг в учебных заведениях // Транспортное машиностроение. – 2016. – № 5 (53). – С. 89–95.
27. Зенков А. Р. Образование в условиях пандемии: возможности и ограничения цифрового обучения // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2020. – № 4. – С. 32–45.

28. Исаков И. З. Анализ уровня доминирования на рынке онлайн-образования в сегменте «Детское образование» // Экономика устойчивого развития. – 2024. – Т. 4, № 60. – С. 72–75.
29. Исаков И. З. Управление взаимодействием с внешними стейкхолдерами рынка онлайн-образования // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. 251–254.
30. Исаков И. З., Суслова И. П. Оценка уровня доминирования на рынке онлайн-образования Российской Федерации // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2024. – № 3. – С. 72–87.
31. Камскова И. Д. Моделирование сегментирования целевой аудитории онлайн-школы // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 3 (67). – С. 15–21.
32. Кузьменко О. В., Чекарь В. Н., Мостипан С. В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2 (96). – С. 217–223.
33. Куликова Е. С., Царенко Ю. А. Цифровые технологии в стратегическом развитии образовательных услуг Уральского федерального округа // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 3 (17). – С. 27–30.
34. Куркова Д.Н. Новые формы взаимодействия поставщиков и потребителей в цифровой рыночной среде // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал – 2023 - Том 15. Выпуск 1. С. 55-70. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-1-55-70
35. Ластенко В. Как провести SWOT-анализ для маркетинга // Глобус. – 2022. – № 4 (69). – С. 77–80.
36. Мартынова И. А., Шафигуллина А. М. Теория поколений в исследовании поведения потребителей в маркетинге // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13, № 4. – С. 124–129.
37. Молчанов И. Н. Образование и экономический рост: настоящее и взгляд в будущее // Государственное управление. Электронный вестник – 2025 – № 108. - С. 68–79. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-108-2025-68-79.
38. Молчанов И. Н. Поведенческая экономика в глобализирующемся мире // Россия вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 4. – С. 25–43. DOI: 10.31249/rsm/2024.04.02.
39. Молчанов Н. Н., Кормильцева М. М. Digital-технологии при продвижении услуг компаний из сферы онлайн-образования: оценка эмоциональной эффективности инструментов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 2. – С. 102–110.

40. Муллер О. Ю. Цифровое образование на современном этапе: трудности и перспективы // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2022. – № 2. – С. 103–110.
41. Мусаханян М. Р. Экономический анализ индустрии шахмат в России // Российская наука и современность: сб. ст. по материалам науч.-практ. конф. (Москва, 2025 г.). – М.: Университет «Синергия», 2025. – С. 212–215.
42. Нажмутдинова С. А., Гасanova К. М., Мамедярова А. М., Магомедов Р. Х. Маркетинг образовательных услуг // ЕГИ. – 2020. – № 6 (32). – С. 277–280.
43. Ноек И. Д., Замега Э. Н., Геращенко Л. А. Внедрение информационных технологий в процесс обучения игры в шахматы // Педагогический журнал. – 2022. – № 4. – С. 85–88.
44. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители: ваш первый шаг / пер. с англ. М. Кульниева. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 312 с.
45. Павлюкевич Е. Д., Садов К. С., Исаков И. З. Инструменты продвижения EdTech-стартапов // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 346–350.
46. Панасенко С. В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности организаций в сфере розничной торговли // Развитие новых производств и отраслей инновационной мезоэкономики: матер. Междунар. науч.-практ. конф. – Хабаровск: ХГУЭП, 2017. – С. 109–115.
47. Панюкова В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – № 4. – С. 317–328.
48. Пеша А. В. Развитие надпрофессиональных компетенций студентов в формате онлайн // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – № 1. – С. 12–19.
49. Пыхтина Ю. Н. Формирование маркетинговой стратегии образовательной организации // Форум молодых ученых. – 2019. – № 9 (37). – С. 256–261.
50. Сагитова В. Р. Феномен образовательной миграции // Наука. Общество. Оборона. – 2024. – № 1 (38). – С. 5.
51. Сарсенова Э. А. Стратегии современного маркетинга в сфере образовательных услуг // Вопросы экономики и управления. – 2017. – № 1 (8). – С. 54–57.
52. Селезнева А. Ю. Онлайн-обучение как форма реализации образовательной услуги в цифровой среде // Педагогическое образование и наука. – 2020. – № 2. – С. 137–141.
53. Серебренникова О. А. Оценка эффективности инструментов интернет-продвижения и рекламных каналов образовательных услуг в интернет-среде // Скиф. – 2021. – № 5 (57). – С. 310–314.

54. Сидорчук Р. Р. Теоретические и практические аспекты применения ChatGPT в маркетинге // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2023. – № 1. – С. 4–25.
55. Сидорчук Р. Р. Нужна ли целостная концепция маркетинга в цифровой среде или только цифровая трансформация? // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2021. – № 1. – С. 82–96.
56. Сметана В. В. Интеллектуальный спорт как социальный феномен развития общества (на примере вида спорта шахматы) // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2021. — № 9. — С. 59–61.
57. Смирнова В. А. Развитие системы дистанционного обучения в вузовском образовании в период пандемии // Современное педагогическое образование. – 2022. – № 2. – С. 41–46.
58. Солопенко А. О., Плужникова И. И. Маркетинг в сфере образования // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 1 (42). – С. 36–43.
59. Суслова И. П., Коростылева И. И., Спектор С. В. Доминирование национальных систем высшего образования на международном рынке // Экономические стратегии. – 2022. – № 3 (83).
60. Тюриков А. Г., Кунижева Д. А., Фролова Е. В., Рогач О. В. Доверие к дистанционному обучению в условиях пандемии: оценки качества образования студентов и преподавателей российских вузов // Образование и наука. – 2022. – Т. 24, № 6. – С. 177–200. – DOI: 10.17853/1994-5639-2022-6-177-200.
61. Фурс С. П. Искусственный интеллект в сфере образования - помощник педагога или подрывная технология? // Преподаватель XXI век. – 2023. – № 1. – С. 40–49.
62. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 31 с.
63. Чудиновских М. В. Перспективы развития рынка EdTech в России // Baikal Research Journal. – 2022. – № 4.
64. Шалыгин А. А., Мусаева Б. М. Основные понятия и подходы к разработке маркетинговой стратегии // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 4 (10). – С. 70–74.
65. Шобонов Н. А., Булаева М. Н., Зиновьева С. А. Искусственный интеллект в образовании. – Н. Новгород: НГПУ им. Козьмы Минина, 2023. – 112 с.
66. Щелокова С. В., Вергоградов В. А. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа для оценки уровня доминирования // Вестник Московского

университета. Сеп. 6: Экономика. – 2021. – № 6. – С. 137–142. – DOI: 10.38050/01300105202167.

Статьи, книги, монографии на иностранном языке

67. Alhaddad A. The effect of brand image and brand loyalty on brand equity // International Journal of Business and Management Invention. – 2014. – Vol. 3, № 5. – P. 28–32.
68. Allen I. E., Seaman J. Going the distance. Online education in the United States. – Babson College: Babson Survey Research Group, 2011. – November. – P. 7.
69. Ardianto E. HandBook of Public Relations: Pengantar Komprehensif. – Bandung: Simbiosa Rekatma Media, 2016.
70. Batra R., Keller K. L. Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, № 6. – P. 122–145. – DOI: 10.1509/jm.15.0419.
71. Beck N., Rygl D. Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2015. – Vol. 27. – P. 170–178. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.
72. Berthon P. R., Pitt L. F., Plangger K., Shapiro D. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy // Business Horizons. – 2012. – Vol. 55, № 3. – P. 261–271. – DOI: 10.1016/j.bushor.2012.01.007.
73. Brown B., Schuler S., Johnson S. Capturing the upside of technology-driven threats // McKinsey Center for Business Technology, Perspectives on Digital Business. – 2012. – P. 7–18.
74. Brown D. M., Thompson A. Principles of integrated marketing communications // In: Essentials of Marketing. – Cambridge: Cambridge University Press, 2022. – P. 321–344. – DOI: 10.4324/9781003170891-17.
75. Buil I., de Chernatony L., Martínez E. Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation // Journal of Business Research. – 2013. – Vol. 66, № 1. – P. 115–122. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.030.
76. Chaffey D., Chadwick F. Digital marketing. Strategy, Implementation and Practice. — 8th ed. — London: Pearson Education, 2022. — 534 p.
77. Chaffey D., Smith P. R. eMarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing. – 4th ed. – London: Routledge, 2013. – 640 p.

78. Cook G. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. – 2014. – Vol. 15. – P. 262–266. – DOI: 10.1057/dddmp.2014.16.
79. Dang A., Zhang L., Chen H. Barriers towards the continued usage of MOOCs // Computers & Education. – 2022. – Vol. 181. – Article 104452. – DOI: 10.1016/j.compedu.2021.104452.
80. Despujol I., Sangrà A., Estebanell M. What do we want to know about MOOCs? A systematic literature mapping // International Journal of Educational Technology in Higher Education. – 2022. – Vol. 19, № 1. – Article 29. – DOI: 10.1186/s41239-022-00359-1.
81. Dietrich G. Spin sucks: Communication and reputation management in the digital age. – Que Publishing, 2014. – 176 p.
82. Dimock M. Defining generations: Where millennials end and generation Z begins [Электронный ресурс] // Pew Research Center. – 2019. – Режим доступа: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (дата обращения: 15.08.2025).
83. Dinh C. T., Nguyen M. H., Vo T. T. MOOC learners' perspectives of self-regulated learning strategy interventions // Cogent Education. – 2024. – Vol. 11, № 1. – Article 2378497. – DOI: 10.1080/2331186X.2024.2378497.
84. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — 1981. — Vol. 70, No. 11. — P. 35–36.
85. Drugău-Constantin A. Emotional and cognitive reactions to marketing stimuli: Mechanisms underlying judgments and decision making in behavioral and consumer neuroscience // Economics, Management, and Financial Markets. – 2018. – Vol. 13, № 4. – P. 45–50. – DOI: 10.22381/EMFM13420183.
86. Duncan T., Moriarty S. E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships // *Journal of Marketing*. — 1998. — Vol. 62, No. 2. — P. 1–13.
87. Ferreira B. M., Arruda Filho E. J. M., Mazzon J. A. Digital technology and eWOM in the context of higher education // Journal of Marketing for Higher Education. – 2022. – Vol. 32, № 2. – P. 206–225. – DOI: 10.1080/08841241.2020.1834488.
88. Gallarza M., Gil-Saura I., Holbrook M. The value of value // Journal of Consumer Behaviour. – 2011. – Vol. 10, № 4. – P. 263–286.
89. Gallaugher J., Ransbotham S. Social media and customer dialog management at Starbucks // MIS Quarterly Executive. – 2010. – Vol. 9, № 4. – P. 197–212.

90. Goyal A., Jain B. Impact of digital marketing on consumer behavior towards edtech startups // International Journal for Multidisciplinary Research. – 2023. – Vol. 5, № 6. – P. 1–11.
91. Grewal D., Munger J., Havlena W. Price comparison advertising and customer value // Journal of Marketing. – 1998. – Vol. 62, № 2. – P. 46–59.
92. Grönroos C. Service logic revisited: who creates value? // European Business Review. – 2008. – Vol. 20, № 4. – P. 298–314.
93. Grönroos C., Voima P. Critical service logic: Making sense of value creation // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013. – Vol. 41, № 2. – P. 133–150.
94. Gummrus J. Value-creation processes and outcomes in marketing theory // Marketing Theory. – 2013. – Vol. 13, № 1. – P. 19–46.
95. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: A review // Sustainable Operations and Computers. – 2022. – № 3. – P. 275–285.
96. Harry A. Role of AI in education // Injury: Interdisciplinary Journal and Humanity. – 2023. – Vol. 2, № 3. – P. 260–263. – DOI: 10.5678/injury.v2i3.2023.145.
97. Hirschman A. O. The paternity of an index // The American Economic Review. – 1964. – № 54 (5). – P. 761.
98. Holbrook M. B. The nature of customer value // In: Service quality: New directions in theory and practice. – Thousand Oaks: Sage, 1994. – P. 21–71.
99. Howe N., Strauss W. Millennials rising: The next great generation. – New York: Vintage Books, 2000. – 432 p.
100. Hudson S., Thal K. The impact of social media on the consumer decision process: Implications for tourism marketing // Journal of Travel and Tourism Marketing. – 2013. – Vol. 30, № 1–2. – P. 156–160. – DOI: 10.1080/10548408.2013.751276.
101. Humphrey A. SWOT analysis for management consulting // SRI Alumni Newsletter. – SRI International, 2005.
102. Jahdi K. S., Acikdilli G. Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? // Journal of Business Ethics. – 2009. – Vol. 88, № 1. – P. 103–113. – DOI: 10.1007/s10551-009-0113-1.
103. Kahn K. B. Understanding innovation // Business Horizons. – 2018. – Vol. 61, № 3. – P. 453–460. – DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011.
104. Keller K. L. Brand equity and integrated communication // In: Integrated communication. – London: Psychology Press, 2020. – P. 113–142. – DOI: 10.4324/9780203773475-13.

105. Keller K. L. Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? // Journal of Advertising. – 2016. – Vol. 45, № 3. – P. 286–301. – DOI: 10.1080/00913367.2016.1204967.
106. Kitchen P. J. (ed.). The dominant influence of marketing in the 21st century: The marketing leviathan. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013.
107. Kitchen P. J., Proctor T. Marketing communications in a post-modern world // Journal of Business Strategy. – 2015. – Vol. 36, № 5. – P. 34–42. – DOI: 10.1108/JBS-06-2014-0070.
108. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. – 15th ed. – Pearson, 2016.
109. Kozinets R. The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities // Journal of Marketing Research. – 2010. – Vol. 39, № 1. – P. 61–72.
110. Krizanova A., Lazarou G., Gajanova L., Kliestikova J., Nadanyiova M., Moravcikova D. The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment // Sustainability. – 2019. – Vol. 11 (24). – DOI: 10.3390/su11247016.
111. Kumar V. A theory of customer valuation // Journal of Marketing. – 2018. – Vol. 82, № 1. – P. 1–19.
112. Kumar V., Choi J. W. B., Greene M. Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: Capturing the time-varying effects // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2017. – Vol. 45, № 2. – P. 268–288. – DOI: 10.1007/s11747-016-0484-7.
113. Lin F., Ansell J., Marshall A., Ojiako U. Managing and building B2B SME brands: An emerging market perspective // PSU Research Review. – 2019. – Vol. 3, № 3. – P. 191–214. – DOI: 10.1108/prr-04-2019-0010.
114. Linda R. Competition policies and measures of dominant power // Mainstreams in Industrial Organization. – Amsterdam: North-Holland, 1986. – P. 289–307.
115. Macnamara J. «PESO» media strategy shifts to “SOEP”: Opportunities and ethical dilemmas // Public Relations Review. – 2016. – Vol. 42, № 3. – P. 377–385.
116. Managing students' attitude, learning engagement, and stickiness towards e-learning post-COVID-19 in Australian universities: A perceived qualities perspective // Journal of Marketing for Higher Education. – 2024. – Vol. 34, № 2. – P. 1146–1177. – DOI: 10.1080/08841241.2023.2204466.
117. McCrindle M., Wolfinger E. The ABC of XYZ: Understanding the global generations. – Sydney: UNSW Press, 2010. – 232 p.
118. Misir H. «Be a better version of you!»: A corpus-driven critical discourse analysis of MOOC marketing language // Language & Communication. – 2022. – Vol. 82. – P. 29–40. – DOI: 10.1016/j.langcom.2022.02.003.

119. Mohr J., Nevin J. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective // *Journal of Marketing*. — 1990. — Vol. 54, No. 4. — P. 36–51
120. Mucz D., Gareau-Brennan C. Evaluating customer experience through customer journey mapping and service blueprinting at Edmonton Public Library: An exploratory study // Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research. — 2019. — Vol. 14, № 1. — DOI: 10.21083/partnership.v14i1.4743.
121. OECD. The state of online learning in the COVID-19 era. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 112 p. — DOI: 10.1787/75f77ba4-en.
122. Panigyrakis G., Zarkada A. A philosophical investigation of the transition from integrated marketing communications to metamodern meaning co-creation // *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. — 2014. — Vol. 24, № 3. — P. 1–17.
123. Parasuraman A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 1997. — Vol. 25, № 2. — P. 154–161.
124. Pine B. J., Gilmore J. H. The experience economy. — Boston: Harvard Business Press, 2011. — 400 p.
125. Prahalad C., Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice // *Journal of Interactive Marketing*. — 2004. — Vol. 18, № 3. — P. 5–14.
126. Rabah H. A., Choudhury S., Ramadan M. Factors influencing electronic word-of-mouth behavior in higher education // *Journal of Marketing for Higher Education*. — 2024. — Vol. 34, № 3. — P. 289–310. — DOI: 10.1080/13527266.2023.2201605.
127. Ruslan R. Manajemen public relations dan media komunikasi dalam Donni Juni Priansa: Komunikasi pemasaran terpadu. — Bandung: Pustaka Setia, 2017.
128. Ryan D., Jones C. Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. — London: Kogan Page, 2009.
129. Shi Y., He W., Wang Q. Decoding the dynamics of knowledge pricing: An empirical investigation of MOOC platform edX // *International Journal of Educational Research Open*. — 2024. — Vol. 5. — Article 100257. — DOI: 10.1016/j.ijedro.2024.100257.
130. Shimp T. A. Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. — 8th ed. — Mason: South-Western Cengage Learning, 2007.
131. Sørensen I., Kamenov K., Smidt H. Platforms matter: Analyzing user engagement with social media in higher-education marketing // *Journal of Marketing for Higher Education*. — 2023. — Vol. 33, № 2. — P. 290–314. — DOI: 10.1080/08841241.2023.2289009.
132. Tapscott D. Grown up digital: How the net generation is changing your world. — New York: McGraw-Hill, 2009. — 384 p.

133. Ulanova Y., Suoranta M. Impact of COVID-19 on business model innovation at EdTech startups // Proceedings of the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). – 2021. – P. 1–19.
134. UNESCO. Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. – Paris: UNESCO Publishing, 2020. – Режим доступа: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717> (дата обращения: 24.08.2025).
135. Vargo S., Lusch R. Evolving to a new dominant logic for marketing // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68, № 1. – P. 1–17.
136. Woodall T. Conceptualising «value for the customer» // Academy of Marketing Science Review. – 2003. – № 12.
137. Zeithaml V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. – 1988. – Vol. 52, № 3. – P. 2–22.
138. Zhang S., Liu X., Lin T. MOOCs as a research agenda: Changes over time // International Review of Research in Open and Distributed Learning. – 2022. – Vol. 23, № 4. – P. 1–25. – DOI: 10.19173/irrodil.v23i4.6361.

Электронные ресурсы

139. 30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes?image=376755> (дата обращения: 20.07.2024).
140. АРИР. Объём российского рынка интерактивной рекламы и продвижения в интернете за 2024 г. - 1,236 трлн ₽, рост 53 % [Электронный ресурс] // ИнтерактивAd. – 17 апр. 2025. – Режим доступа: <https://interactivead.ru/news/arir-obem-rossijskogo-rynska-reklamy-i-prodvizheniya-v-internete-v-2024-godu-vyros-na-53-do-1236-trln-rublej/> (дата обращения: 20.07.2025).
141. Большой гайд по CJM - зачем, где и как его строить [Электронный ресурс] // Хабр. – 10 янв. 2023. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/709772/> (дата обращения: 23.07.2025).
142. Детское онлайн-образование обогнало взрослое по выручке [Электронный ресурс] // SmartRanking. – 2025. – Режим доступа: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/detskoe-onlajn-obrazovanie-obognalo-vzrosloie-po-vyruchke/> (дата обращения: 19.05.2025).
143. Зарядка для мозгов: как и почему в России растет интерес к шахматам среди любителей [Электронный ресурс] // Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/svoi->

- biznes/530738-zaradka-dla-mozgov-kak-i-pocemu-v-rossii-rastet-interes-k-sahmatam-sredi-lubitelej (дата обращения: 24.08.2025).
144. Индекс цифровой грамотности 2024: цифровая грамотность россиян не растет третий год подряд [Электронный ресурс] // НАФИ. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/indeks-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretiy-god-podryad/> (дата обращения: 24.07.2025).
145. Итоги 2021 года и новая реальность 2022 [Электронный ресурс] // EdTechs.ru. – Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/itogi-2021-goda-i-novaya-realnost-2022/> (дата обращения: 20.07.2024).
146. Как родители выбирают дополнительное образование для детей [Электронный ресурс] // Skillbox. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/oprosy-pokazali-kak-roditeli-vybiryut-dopolnitelnoe-obrazovanie-dlya-svoikh-detey/> (дата обращения: 15.11.2024).
147. Как цифровизация образования влияет на его ценность [Электронный ресурс] // Ведомости. – 23 июня 2025. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/06/23/1119170-kak-tsifrovizatsiya-obrazovaniya-vliyaet-na-ego-tsennost> (дата обращения: 24.08.2025).
148. Как Фоксфорд запустил рекламу на Авито [Электронный ресурс] // Sostav. — 2025. — URL: <https://www.sostav.ru/publication/poluchit-vozvrat-investitsij-v-reklamu-na-avito-na-urovne-489-za-dve-nedeli-77215.html> (дата обращения: 27.08.2025).
149. Медианная зарплата в РФ в апреле 2025 года составила 73,9 тыс. руб. [Электронный ресурс] // РИА Новости. - 2025. - URL: <https://ria.ru/20250501/median-zarplata-rossiya> (дата обращения: 24.08.2025).
150. Модели монетизации онлайн-курсов: что выбрать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/profession/modeli-monetizacii-onlajn-kursov-chto-vybrat/> (дата обращения: 10.05.2025).
151. На пути к единой системе: на какие метрики смотрят лидеры EdTech-рынка [Электронный ресурс] // EdTechs.ru. – Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/na-puti-k-edinoj-sisteme-na-kakie-metriki-smotryat-lidery-edtech-rynska/> (дата обращения: 20.07.2024).
152. Неравенство в России вернулось почти к «досанкционному» уровню [Электронный ресурс] // РБК. - 2025. - URL: <https://www.rbc.ru/economics> (дата обращения: 24.08.2025).
153. Образование новой реальности: итоги 2020 года для российского EdTech [Электронный ресурс] // РБК Тренды. – Режим доступа:

- <https://trends.rbc.ru/trends/education/6065fe9f9a79470fa8b5701c> (дата обращения: 20.07.2024).
154. Объединения в EdTech - новый тренд на рынке [Электронный ресурс] // EdTechs.ru.
– Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/obedineniya-v-edtech-novyj-trend-na-rynke/> (дата обращения: 20.07.2024).
155. Онлайн-образование (рынок России) [Электронный ресурс] // Tadviser. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Онлайн-образование_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Онлайн-образование_(рынок_России)) (дата обращения: 15.11.2024).
156. Основы маркетинговых метрик в онлайн-образовании [Электронный ресурс] // GetCourse. – Режим доступа: https://getcourse.ru/marketing-blog/1071948/osnovi_marketingovih_metrik_v_online_obrazovanii#sait (дата обращения: 25.11.2024).
157. РБК Trends. Рынок высшего онлайн-образования в 2024 году вырос на 36% [Электронный ресурс]. – 19.12.2024. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/education/676437649a79478a21d74da1?utm_source (дата обращения: 12.08.2025).
158. Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования [Электронный ресурс] // EdTechs.ru. – Режим доступа: <https://edtechs.ru> (дата обращения: 20.07.2024).
159. Росстат оценил инфляцию в РФ в 2024 году в 9,52 % [Электронный ресурс] // Интерфакс. - 15.01.2025. - URL: <https://www.interfax.ru/business/1003113> (дата обращения: 24.08.2025)
160. Рынок онлайн-образования вырос в 2023 году более чем на 30% [Электронный ресурс] // Интерфакс. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/943982> (дата обращения: 20.07.2024)
161. Рынок EdTech вырос в 2024 году на 19 % [Электронный ресурс] // EdTechs.ru. - 2025.
– Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtech-rynok-vyros-v-2024-godu-na-19/> (дата обращения: 24.08.2025)
162. Словарь маркетолога: что такое email-маркетинг, как он устроен и кто им занимается [Электронный ресурс] // Skillbox. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/marketing/slovar-marketologa-chto-takoe-emailmarketing-kak-on-ustroen-i-kto-im-zanimaetsya/> (дата обращения: 02.02.2025)
163. Фактор доверия: что может расположить родителей школьника к образовательной платформе // Forbes.ru. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Forbes.ru (дата обращения: 24.08.2025).

164. Фоксфорд: кейс CRM-маркетинга [Электронный ресурс] // Mindbox. — URL: <https://mindbox.ru/journal/cases/foxford/> (дата обращения: 27.08.2025).
165. Чему россияне учатся на онлайн-курсах [Электронный ресурс] // Т-Ж. – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/online-stat/> (дата обращения: 15.11.2024).
166. Что такое модель AIDA и как её использовать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-model-aida-kak-ee-ispolzovat/> (дата обращения: 02.02.2025).
167. Экономика России и доходы россиян в 2024 году выросли выше прогнозов [Электронный ресурс] // Российская газета. – 2025. – URL: <https://rg.ru/2025/02/07/ekonomika-rossii-i-dohody-rossiian-v-2024-godu-vyrosli-vyshe-prognozov.html> (дата обращения: 24.08.2025).
168. Ямб П. Email маркетинг: плюсы и минусы электронной рассылки [Электронный ресурс] // Copirayter.ru. – Режим доступа: <https://copirayter.ru/email-marketing-plyusy-i-minusy-ehlektronnoj-rassylki/> (дата обращения: 02.02.2025).
169. Atlanty. Рынок EdTech в России: тренды на 2025 год [Электронный ресурс]. – 04.08.2025. – Режим доступа: <https://atlanty.ru/media/rynok-edtech/> (дата обращения: 12.08.2025).
170. САС в маркетинге: как рассчитать и оптимизировать стоимость привлечения [Электронный ресурс] // Skypro. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/marketing/cac-v-marketinge-kak-rasschitat-i-optimizirovat-stoimost-privlecheniya/> (дата обращения: 25.11.2024).
171. EdTech Research 2022 [Электронный ресурс] // Netology. – Режим доступа: https://netology.ru/edtech_research_2022 (дата обращения: 20.07.2024).
172. ИТ-профессии ещё «на плаву»: EdTech-рынок вырос в 2023 году на 32 % [Электронный ресурс] // EdTechs.ru. – 2024. – Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/it-professii-eshe-na-plavu-edtech-rynok-vyros-v-2023-godu-na-32/> (дата обращения: 24.08.2025).
173. Market Research Future. Artificial Intelligence in Education Market Research Report – Forecast till 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/ai-in-education-market-6664> (дата обращения: 24.08.2025).
174. Meyer E. F. Five Reasons Mobile Marketing Is Becoming Even More Important [Электронный ресурс] // Forbes.com. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/31/five-reasons-mobile->

- marketing-is-becoming-even-more-important/#6e48104babb4 (дата обращения: 02.02.2025).
175. Netology. Чат-боты в онлайн-школе: чем полезны и как настроить [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/04-2023-chat-bots-for-online-school> (дата обращения: 24.08.2025).
176. Rethinking The 4 Ps In The Digital Marketing Mix [Электронный ресурс] // Forbes. – 2023. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2023/04/24/rethinking-the-4-ps-in-the-digital-marketing-mix/> (дата обращения: 25.11.2024).
177. Skillbox. В БФУ разработали систему персонализации обучения на основе нейротехнологий и ИИ [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/v-bfu-razrabotali-sistemmu-personalizatsii-obucheniya-na-osnove-neyrotekhnologiy-i-ii/> (дата обращения: 24.08.2025).
178. Smartranking. Обучение персонализируют с помощью ИИ [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/obuchenie-personaliziruyut-s-pomoshhuu-ii/> (дата обращения: 24.08.2025).
179. Sostav.ru. Блог: <https://www.sostav.ru/blogs/276295/56704> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/276295/56704> (дата обращения: 24.08.2025).
180. The PESO Model Turns 10: How To Apply It In Your Communication Strategies [Электронный ресурс] // Forbes. – 2024. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/07/09/the-peso-model-turns-10-how-to-apply-it-in-your-communication-strategies/> (дата обращения: 02.02.2025).
181. The value of getting personalization right-or wrong-is multiplying [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата обращения: 15.05.2025).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета для глубинного интервью

1. Введение

Цель: расположить респондента к открытому общению.

- Расскажите немного о себе: сколько у вас детей, какого они возраста?
- Какой у вас график дня? Много ли времени уходит на помощь ребенку в учебе?
- Как вы обычно принимаете решения в вопросах образования детей?
(самостоятельно, с партнером, советуетесь с друзьями и т. д.)

2. Опыт и мотивация онлайн-обучения

Цель: понять, почему они выбирали для своего ребенка онлайн-формат - что ценят, а что не устраивает.

- Почему ваш ребенок начал заниматься в онлайн-школе? (Доп. вопрос: чья это была инициатива – ребенка или ваша?)
- Какие курсы/предметы он изучает онлайн? Почему именно их?
- Какой формат обучения предпочитаете? (групповые занятия, индивидуальные, видеоуроки, интерактивные курсы)
- В чем, по вашему мнению, главные преимущества онлайн-обучения перед офлайн?
- Были ли моменты, когда вы сомневались в эффективности онлайн-обучения? Какие именно?
- Как ребенок относится к онлайн-занятиям? Насколько он мотивирован?

3. Выбор онлайн-школы

Цель: узнать, какие критерии наиболее важны при выборе школы, что влияет на решение о покупке.

- Как вы выбирало онлайн-школу? Какие факторы были для вас решающими?
- Какие параметры были критичными при выборе? (качество контента, преподаватели, стоимость, удобство платформы, отзывы и т. д.)
- Был ли опыт отказа от онлайн-обучения? Почему?
- Какие источники информации оказались наиболее полезными при выборе? (сайты, форумы, рекомендации знакомых, соцсети и т. д.)

4. Потребности и ожидания

Цель: выявить, что родители хотят получить от онлайн-обучения, какие «боли» можно закрыть.

- Чего вам не хватает в текущих онлайн-школах?
- Какой идеальный формат онлайн-обучения для вашего ребенка?
- Что для вас означает «качественное» онлайн-образование?
- Если бы вы могли создать идеальную онлайн-школу, какой бы она была?
- Какой ценовой диапазон для вас комфортен? Что должно входить в стоимость?

5. Барьеры и сомнения

Цель: выяснить, что мешает родителям покупать онлайн-курсы, какие у них страхи и возражения.

- Какие у вас были сомнения перед тем, как выбрать онлайн-обучение? Что вас беспокоило больше всего?
- Какие у вас ожидания по поводу результата онлайн-обучения? Какие риски вы видите?
- Что могло бы повысить ваше доверие к онлайн-школе?

6. Форматы коммуникации и рекламы

Цель: узнать, какие маркетинговые каналы наиболее эффективны для каждого сегмента.

- Где вы обычно ищете информацию о детском обучении? (Поисковые системы, соцсети, рекомендации знакомых, форумы и т. д.)
- Какие форматы информации вам удобны? (статьи, видео, подкасты, вебинары, отзывы, обзоры и т. д.)
- Есть ли у вас любимые образовательные блогеры или эксперты? Кого вы слушаете?
- Как вам удобнее всего получать предложения от образовательных платформ? (E-mail, соцсети, звонки, мессенджеры)
- Какая реклама в образовании вызывает у вас доверие, а какая – наоборот?

7. Отношение к технологиям (ИИ)

Цель: понять, готовы ли родители доверять персонализированному обучению, автоматизированным системам.

- Как вы относитесь к использованию искусственного интеллекта в образовании?

- Насколько для вас важно, чтобы обучение было персонализированным под вашего ребенка?
- Считаете ли вы, что ИИ может улучшить качество обучения? Или, наоборот, есть риски?
- Какими должны быть «умные» образовательные платформы будущего, чтобы вам было комфортно их использовать?

8. Заключение

Цель: получить дополнительную информацию, закрыть возможные пробелы в исследовании.

- Если бы у вас была возможность посоветовать онлайн-школе что-то улучшить, что бы это было?
- Какие факторы окончательно убеждают вас в правильности выбора онлайн-образования?
- О чем я вас не спросил, но что, по вашему мнению, важно учитывать?

Приложение 2. Анкета для опроса

БЛОК 1. Интерес к шахматам

1. Интересуется ли ваш ребёнок шахматами?

- Да, занимается регулярно
- Да, пробовал
- Нет, не интересуется → *Опрос завершён. Благодарим за участие!*

БЛОК 2. Опыт в онлайн-школах по шахматам

2. Посещает ли ваш ребёнок онлайн-школу по шахматам?

- Да, регулярно
- Пробовал(а) ранее
- Нет, но рассматриваем
- Нет и не планируем → *Опрос завершён. Благодарим за участие!*

БЛОК 3. О ребёнке и шахматах

3. Вы (или ваш ребёнок) занимаетесь или занимались в онлайн-школе Chesstery?

- Да, в настоящее время
- Да, раньше
- Нет

4. Возраст ребёнка, интересующегося шахматами:

- До 6 лет
- 7–9 лет
- 10–12 лет
- 13–16 лет

5. Как давно ребёнок занимается шахматами?

- Менее 6 месяцев
- 6–12 месяцев
- 1–2 года
- Более 2 лет

6. Что для вас является наиболее важным при выборе онлайн-школы для вашего ребенка (выберите до 3 вариантов)?

- Качество учебного материала
- Квалификация преподавателей

- Интерактивность и формат обучения
- Гибкость расписания
- Стоимость обучения
- Наличие пробных занятий
- Другое: _____

7. Насколько вы согласны с утверждением:

"Ребёнок проявляет больший интерес к шахматам в онлайн-формате, чем в оффлайн"

- 1 2 3 4 5

БЛОК 4. Отношение к форматам

8. Какие форматы занятий вызывают у вас доверие? (оцените от 1 до 5)

Формат	1	2	3	4	5
Игровой (комиксы, квесты, визуальные истории)	<input type="checkbox"/>				
Академический (теория, тесты, лекции)	<input type="checkbox"/>				

9. Что, по вашему мнению, лучше мотивирует ребёнка к обучению шахматам?

- Короткие игровые модули (5–10 мин)
- Академические уроки (20–30 мин)
- Комбинация
- Затрудняюсь ответить

БЛОК 5. Источники доверия и барьеры

10. Как вы впервые узнали о шахматных онлайн-курсах?

- Учитель / школа
- Друзья / родители
- Соцсети
- Реклама
- Тематические информационные платформы / ресурсы (*например, Chess.com, тематические сайты, шахматные форумы*)

11. Насколько вы доверяете платформе, если узнали о ней через: (оцените от 1 до 5)

Источник	1	2	3	4	5
Учитель / школа	<input type="checkbox"/>				

Источник 1 2 3 4 5

Знакомые родители

Блогер / чат

Реклама

12. Какие барьеры мешают вам использовать онлайн-обучение для ребёнка? (до 3 вариантов)

- Недоверие к качеству
- Недостаток времени
- Высокая цена
- Ребёнку неинтересно
- Мы довольны онлайн-школой
- Технические сложности
- Другое:

БЛОК 6. Вовлечённость в соцсети

13. Подписаны ли вы на соцсети онлайн-школ?

- Да
- Нет

14. Как вы взаимодействуете с контентом таких школ?

- Лайкаю / читаю
- Комментирую / делаюсь
- Не обращаю внимания

15. Откуда вы чаще всего узнаёте об образовательных платформах?

- Учителя
- Родительские чаты
- Блогеры / Telegram / VK
- Реклама
- Поиск в интернете

16. Участвовали ли вы или ваш ребёнок в активностях платформ?

- Онлайн-турниры
- Вебинары
- Конкурсы
- Нет

БЛОК 7. Отношение к цене

17. Согласны ли вы с утверждением:

"Более высокая цена - показатель лучшего качества программы"

- 1 - Совершенно не согласен(а)
- 2 3 4 5 - Полностью согласен(а)

18. Какой курс вы бы выбрали, если бы нужно было выбрать один:

- Курс А: стоит 4 900 руб., с отзывами, геймификацией и тренером
- Курс В: стоит 2 400 руб., простой, без отзывов, только видео
- Затрудняюсь ответить

19. Какой формат оплаты за онлайн-обучение по шахматам вам кажется наиболее удобным и предпочтительным?

- Подписка (ежемесячная/годовая оплата с доступом ко всем материалам)
- Разовая оплата за полный курс (один платёж - доступ навсегда)
- Оплата за каждое занятие отдельно (например, индивидуальные уроки с возможностью бронирования и гибкого графика)
- Пакет занятий (например, покупка сразу 4, 8, 12 уроков со скидкой и фиксированной структурой)
- Бесплатная база + платные расширенные возможности (freemium-модель)
- Семейная или групповая подписка (если в семье несколько учеников)

БЛОК 8. Общее отношение и конверсия

20. Как вы в целом относитесь к онлайн-образованию для детей?

(оцените по шкале 1–5)

- 1 - Очень отрицательно
- 2 – скорее отрицательно
- 3 - нейтрально
- 4 – скорее положительно
- 5 - Очень положительно

21. Хотели бы вы записать ребёнка на пробное онлайн-занятие по шахматам?

- Да
- Возможно
- Нет

22. Как вы относитесь к использованию искусственного интеллекта (ИИ) в образования (в т.ч. онлайн)?

- 1 - Очень отрицательно
- 2 – скорее отрицательно

- 3 – нейтрально
- 4 – скорее положительно
- 5 - Очень положительно

23. Какие преимущества, по вашему мнению, может предоставить использование ИИ в детском онлайн-образовании?

- Персонализация обучения под запросы моего ребенка
- Более объективная диагностика знаний ребенка после занятий
- Автоматизация рутинных задач для родителя и преподавателя
- Улучшение интерактивности
- Другое:

БЛОК 9. Информация о респонденте

24. Укажите ваш пол:

- Женский
- Мужской

25. Ваш возраст:

- До 25 лет
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- Старше 55

26. Ваш уровень образования:

- Среднее
- Среднее специальное
- Высшее
- Аспирантура и выше

27. В каком городе вы живёте?

- Город-миллионик (более 1 млн. жителей)
- Крупный город (более 250 тыс. жителей)
- Средний город (100–250 тыс. жителей)
- Малый город (от 50 до 100 тыс. жителей)
- Село/поселок

28. Есть ли у вас ребёнок младше 16 лет?

- Да
- Нет → *Опрос завершён. Благодарим за участие!*

Приложение 3. Кластерный анализ

Этап 1. Анализ выполнен на языке Python. В качестве входных признаков использованы числовые переменные анкеты, отражающие поведение и установки респондентов.

Этап 2. Перед проведением кластерного анализа данные были подвергнуты нормализации (z-преобразованию) с использованием функции StandardScaler из библиотеки scikit-learn. Необходимость этой процедуры связана с тем, что исходные переменные измеряются в разных шкалах - например, возраст выражен в годах, а доверие или отношение к чему-либо - по шкале от 1 до 5. Без выравнивания масштабов алгоритм кластеризации придавал бы чрезмерное значение показателям с большими числовыми диапазонами, и итоговые группы (кластеры) формировались бы некорректно. Z-преобразование решает эту проблему следующим образом: из каждого значения признака вычитается его среднее, а затем результат делится на стандартное отклонение. Все переменные приводятся к единому масштабу, в котором среднее значение равно нулю, а разброс равен единице. Это позволяет алгоритму K-Means учитывать показатели с одинаковым весом и формировать кластеры на основании реальных различий в ответах респондентов, а не из-за разницы в единицах измерения.

```
from sklearn.preprocessing import StandardScaler  
  
X = df[FEATURE_COLUMNS].astype(float).copy()  
scaler = StandardScaler()  
X_scaled = scaler.fit_transform(X)
```

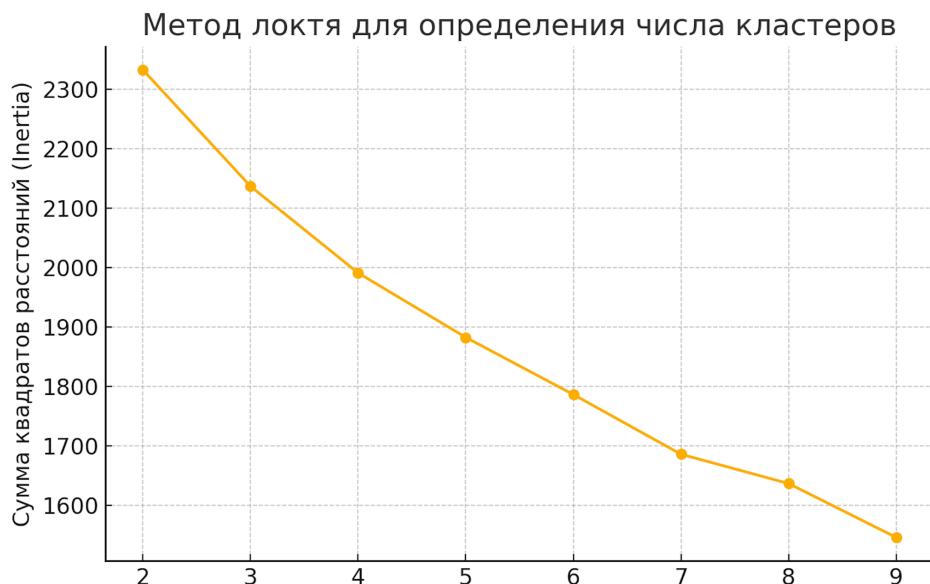
Этап 3. Число кластеров k оценивалось по графику зависимости суммы внутрикластерных квадратов от k. Точка излома (локоть) на графике обозначена при значении k=3.

```

from sklearn.cluster import KMeans

inertias = []
ks = range(1, 11)
for k in ks:
    km = KMeans(n_clusters=k, n_init=50, random_state=42)
    km.fit(X_scaled)
    inertias.append(km.inertia_)

```



Этап 4. После нормализации данных проведено группирование респондентов с помощью алгоритма K-Means (метод k-средних). Суть метода заключается в том, что программа автоматически разбивает все наблюдения на заданное количество групп (кластеров) таким образом, чтобы внутри каждой группы находились максимально похожие между собой ответы.

```

kmeans = KMeans(n_clusters=3, n_init=50, random_state=42)
labels = kmeans.fit_predict(X_scaled)
df_out = df.copy()
df_out["cluster"] = labels # 0..2

```

Таким образом, каждая группа отражает совокупность респондентов с близкими установками и поведением. Технические номера кластеров (0, 1, 2) не имеют содержательной интерпретации. Оценка кластеров производится по

средним значениям признаков, рассчитанным для каждого из них. Средние значения представлены в следующей таблице:

Кластер	Доверие к игровому формату	Доверие к академическому	Доверие к учителям	Доверие к родителям	Доверие к блогерам
0	2,039	4,098	4,157	4,167	1,922
1	4,032	2,079	2,259	2,175	4,407
2	1,951	4,097	4,087	4,155	1,854

Кластер	Доверие к рекламе	Цена = качество	Выбор курса (A/B/неопредел.)	Отношение к онлайну	Отношение к ИИ
0	1,824	3,392	3,294	4,088	2,941
1	3,968	3,222	3,296	3,825	4,434
2	4,33	3,165	3,621	3,757	2,874

Приложение 4. Ключевые тезисы из интервью с генеральным директором онлайн-школы Chesstery

Участники:

И – интервьюер (И. З. Исаков)

Г – генеральный директор (Е.Д. Павлюкевич)

Текст интервью:

И: спасибо, что нашли время для разговора. Начнём с главного - как вы оцениваете текущие результаты школы?

Г: если честно, мы довольны. Наш MVP, который мы не один год тестируем, показал себя прекрасно: ученики не только приходили, но и оставались, возвращались на новые модули. Это значит, что методика, которую мы выстраивали, действительно даёт результат.

И: когда вы говорите «MVP», что именно подразумеваете? Как происходит завлечение ЦА в продукт?

Г: Мы запустили базовую версию продукта: несколько курсов для разных возрастных групп, без сложной игровой платформы и масштабного маркетинга. Нам было важно понять, готовы ли дети учиться шахматам онлайн и насколько удобно родителям этот формат. Подбор задач и заданий с помощью ИИ под уровень учеников превзошел наши ожидания. Скажу так, изначально мы привлекали учеников через сеть репетиторов, но постепенно мы начали получать заявки от людей, которые узнали о нас по сарафанному радио. Грубо говоря, раньше от репетиторов были до 100% наших учеников. Потом начали приходить люди из других источников - органика, сарафанное радио, соцсети. Это для нас как новые линии атаки в шахматной партии.

И: почему решили выходить на более широкий рынок именно сейчас?

Г: методика проверена, персонал добирается, вдохновляющие отзывы родителей имеются. С учётом того, что крупные игроки и специализированные школы уже вышли в онлайн, мы рискуем упустить темп.

И: как вы формулируете цель расширения?

Г: Мы хотим увеличить количество учеников минимум в два раза за ближайшие два года, а лучше - в три. Сейчас наша тестовая база это 800 с лишним человек. При этом важно не только привлечь новых, но и сохранить текущих - удержание в образовании, как и в шахматах, ключ к победе.

И: Какие сегменты новой аудитории вы видите?

Г: Родители, которые ищут интеллектуальное хобби для ребёнка; семьи, готовящиеся к олимпиадам и турнирам; подростки, которые уже в своем возрасте любят соревноваться с опытными игроками и пробовать что-то новое в игре.

И: Приоритет по возрасту?

Г: Основной фокус – до 16 лет наверное. Я вижу это так, что за эту аудиторию в основном решают родители и важно наладить контакты именно с ними. Никто не прекратит поддерживать аудиторию 16+ лет, они могут пользоваться площадкой, играть и прочее, но у них в этом возрасте уже будут другие заботы – ЕГЭ, сессии, работа и путь в та называемый большой шахмат выберут не все. Поэтому, возраст до 16 лет, когда мышление гибкое, дети быстро схватывают стратегии, а для старших – чтобы не потерять сноровку и опыт.

И: Онлайн-формат - это основа вашей модели?

Г: да, это наше главное поле игры. Можно проводить офлайн-встречи, «сердце» школы - онлайн-платформа, где дети могут учиться из любого города или страны.

И: Есть ли опасения насчёт конкуренции?

Г: Конечно. Уже есть крупные игроки в онлайн-образовании и отдельные шахматные онлайн-школы. Но мы совмещаем классическую шахматную подготовку с современными методами геймификации и аналитикой прогресса. Постарались собрать весь лучший опыт на нашем сайте

И: Что мешает масштабироваться прямо сейчас?

Г: Нужно усилить маркетинг и расширить команду. Мы не хотим жертвовать качеством ради скорости. Но понимаем, что, если не поторопиться, можно потерять все.

И: Каким вы видите маркетинг для массового рынка?

Г: В целом, ориентироваться на сарафанное радио и digital: YouTube-канал с анализом партий, коллaborации с блогерами, таргетированная реклама, контент в соцсетях. Плюс офлайн-ивенты в ключевых городах. Надо просто понимать, что из этого релевантно для того или иного сегмента аудитории.

И: Как будете удерживать старую аудиторию?

Г: Клуб выпускников, закрытые турниры, бонусы за приглашённых друзей. Родители любят видеть прогресс, поэтому отчёты и сертификаты - обязательная часть. Мы хотим сейчас, со старой аудиторией начать работать также, как работали бы с новой. Узнать у них много нового, сформировать группы по интересам и предлагать им релевантные решения.

И: Опыт больших кампаний у вас есть?

Г: нет. На этой стадии это не требуется. Сейчас дорабатываем продукт на основе той небольшой аналитики, что мы собрали. Была цель понять – этот продукт работает или нет. Сейчас могу на 65–70% сказать, что работает, для 100% заявление необходимо попробовать разок запустить большую кампанию

на квартал например или какой-нибудь промежуток времени, на который у нас хватит средств.

И: в случае запуска большой кампании, планируете сезонные активности?

Г: Сентябрь - старт учебного года и мощный набор; декабрь - новогодние турниры и акции; летом так же, как и в декабре. Только вот такие базовые активности, которые должны быть у любой шахматной школы, по моему мнению

И: Какие KPI на маркетинг для вас ключевые?

Г: Новые ученики, процент удержания, количество завершённых курсов, участие в турнирах, отзывы. Учитывая, что бюджет на маркетинг еще не определён, сложно сказать каких показателей мы хотим достичь в ближайший год. По крайней мере хотим протестировать различные релевантные для аудитории форматы.

И: Роль преподавателей в продвижении?

Г: Огромная. Они наши амбассадоры. Мы хотим делать эфиры, где тренер разбирает партию чемпиона или партии самих учеников.

И: При разработке материалов вы больше ориентируетесь на академический или игровой стиль подачи?

Г: Мы всё-таки видим, что геймифицированные форматы заходят лучше. Когда мы используем сухие, академические тексты, родители и дети воспринимают их как «ещё одну школьную нагрузку». А вот когда мы добавляем игровые элементы, челленджи, визуальные награды, это вызывает улыбку и желание продолжать. Условно говоря, шахматы становятся похожи на любимую игру, а не на дополнительный урок.

И: Готовы к репозиционированию бренда?

Г: если мы сейчас планируем расширять маркетинг, то новое позиционирование необходимо, в любом случае. Общая концепция не меняется – мы шахматная школа для детей с интуитивно понятной, частично геймифицированной, платформой. Но придется под каждый сегмент писать конкретный месседж, подавать нашу концепцию с учетом тех ценностей, которые хотят видеть разные группы.

И: Какие каналы точно сработают?

Г: YouTube, Tiktok, контекст, таргет e-mail, в целом, весь доступный digital. Если онлайн, то это стимулирование с помощью турниров, встречи с гроссмейстерами и прочее. Вечный чемпион – сарафанное радио. Родители доверяют рекомендациям других родителей. Это мы выяснили еще когда строили MVP и получали первое финансирование. Также мы понимаем, что без сегментирования мы не сможем определять конкретные каналы и сообщения.

И: Если бы бюджет был неограничен?

Г: мы бы расширяли нашу геймифицированную платформу, это как с играми «три-в-ряд», где есть возможность плодить уровни до бесконечности. Навряд ли нам помогла уличная реклама, но масштабную рекламную кампанию на цифровых платформах, онлайн-кинотеатрах, я бы хотел увидеть.

И: Слабое место в маркетинге сейчас?

Г: первое, наверное - недостаточная узнаваемость бренда за пределами текущей аудитории. Отсюда и необходимость в расширении и поддержки сарафанного радио. Какой бы ни была аудитории родителей, они передают опыта их ребенка своим друзьям, соседям, родственникам. Перекидывают ссылки на ресурс. Да, их процент не так велик, но можно этот показатель увеличить. Так же и в соцсетях. Мы там уже больше 2-х лет не представлены, хотя новых форматов завлечения молодой аудитории, у которых есть дети

становится больше и больше. Также возможно стоит поработать над эргономикой основной страницы, тут уже необходимо понять как пользователи, то есть дети, относятся к продукту.

И: Вы упомянули сарафанное радио. А какие источники рекомендаций кажутся наиболее ценными?

Г: Самые сильные - это личные рекомендации родителей, чьи дети уже учатся у нас. Особенно это работает в родительских чатах, блогах и форумах. Люди доверяют не баннеру, а знакомому человеку, который рассказывает, как изменилась концентрация или логическое мышление ребёнка.

И: А что насчёт взаимодействия со школами и педагогами?

Г: это отдельная линия работы. Учителя, в школах, которые знают ребёнка, могут прямо порекомендовать нас родителям. Думаю, когда рекомендация идёт от авторитетного для семьи человека, конверсия выше, чем с любой рекламы.

И: С какими основными барьерами сталкиваетесь при привлечении новых учеников?

Г: Два самых частых - это недоверие и нехватка времени. Родители не всегда уверены, что онлайн-формат даст результат, и часто говорят, что ребёнок перегружен. Поэтому мы думаем, как встроить шахматы в расписание так, чтобы это было органично и не забирало много времени.

И: какая у вас текущая аудитория, если вот дать какой-то срез

Г: честно говоря, конкретной аналитики мы не проводили, на данной стадии была необходимость в анализе функциональности продукта и способности понимания возможностей монетизации.

И: Роль сайта? Планируется ли как-то расширить сайт? Можно подробнее, так как это по сути визитка вашего продукта

Г: Вы действительно правы, это наша визитка, там вся информация и по сути это и есть продукт. На Chesstery уже есть базовая структура: презентация школы, описание методики, курсы, блог, магазин, но мы хотим сделать из него полноценный центр взаимодействия с аудиторией. Во-первых, в рамках основного продукта, сайт - точка входа для всех наших сегментов. Родители смогут здесь ознакомиться с методикой и убедиться в профессионализме тренеров, увидеть примеры уроков. Дети - пройти бесплатный пробный урок и почувствовать атмосферу занятий. К примеру, так поступает школа Skyeng. Считаю это правильным опытом при проведении онлайн-занятий 1 на 1.

Во-вторых, мы планируем расширить возможности интерактивной платформы обучения. Как я ранее сказал, будь безграничные ресурсы, уровни наших игр не имели бы конечной цифры. Это значит - личный кабинет ученика, прогресс-бар по темам, автоматическая статистика сыгранных партий, разбор ошибок, рекомендации для следующего шага. Родители получат доступ к отчётам и смогут видеть конкретные улучшения в игре ребёнка.

В-третьих, сайт будет маркетинговым инструментом. Мы хотим, чтобы через него шла регистрация на турниры, челленджи, онлайн-лагеря. Планируем развивать SEO, чтобы нас находили по запросам вроде «уроки шахмат онлайн для детей» или «подготовка к шахматным турнирам». Важно сформулировать всю семантику, я думаю, что гоголевские переходы тоже принесут большую аудиторию.

Наконец, хорошо бы обновить и расширить медиа-раздел (здесь – блог) - статьи о стратегии и тактике, видеоразборы партий, интервью с тренерами, новости с наших турниров. Это позволит поддерживать интерес студентов вне занятий и формировать лояльное сообщество/комьюнити вокруг бренда «Chesstery». Если в будущем сделаем мобильное приложение, вообще организуем раздел с роликами и возможностью скролить вниз, как в тиктоке. Мне самому такой формат нравится. В общем, вот такой рисунок будущего.

И: Выходит, что Вы видите формат коротких уроков как рабочее решение для этого?

Г: Да, их еще называют bite-sized learning. Даже 15 минут в день могут дать заметный результат, если всё правильно структурировать. Плюс игровые форматы удерживают внимание, а лекционный модуль ребёнок может просто «отсидеть», не вовлекаясь. Мы хотим, чтобы каждая минута на платформе была интересной. Опять же вернусь к школе Skyeng. У них подобный формат имеется и вроде прижился

И: а планируются ли новые форматы продуктов, думаю текущие возможности через 3 месяца занятий могут наскучить студенту, не так ли?

Г: да, возможно, добавим еще мини-игр. С шахматами это может быть сложно, но думаю что-то придумаем.

И: кстати, да, формат мини-игр я встречал у языковых школ. На самом деле помогают отвлечься от основного потока заданий и при этом также учить интересный мне язык

Г: языковые школы, тот же Skyeng, являются для нас наилучшим референсом по выстраиванию взаимоотношений с аудиторией, в том числе с родителями.

И: как объедините старую и новую аудиторию?

Г: через общие турниры, но с разным уровнем сложности и наград. В целом, мы хотим, чтобы дети выбирали шахматы так же охотно, как футбол или танцы. Передача опыта от старшего поколения к младшему этому способствует.

Конец интервью

Приложение 5. Оценка факторов внутренней среды онлайн-школы Chesstery

Группа факторов	Фактор	Значимость (1–5)	Обоснование
Сильные стороны	Инновационная педагогика (геймификация, сторителлинг)	5	Ключевой дифференциатор Chesstery, обеспечивающий высокий уровень вовлечённости и соответствие современным трендам EdTech.
	Уникальный игровой интерфейс	4,5	Создаёт эффект эмоциональной вовлечённости и удержания, однако требует регулярных доработок и поддержки.
	Широкий возрастной охват (6–16 лет)	3,5	Позволяет охватывать различные сегменты, но не усиливает позиционирование на массовом рынке.
	Модель B2B2C через педагогов	3	Имеет потенциал масштабирования, однако реализована ограниченно.
Слабые стороны	Низкая узнаваемость на массовом рынке	5	Основной барьер для выхода на широкую аудиторию и усиления конкурентных позиций.
	Ограниченнность команды разработки	4,5	Сдерживает развитие продукта и скорость реагирования на изменения внешней среды.
	Неясность уникального торгового предложения	4	Затрудняет коммуникацию ценности продукта для массового потребителя.
	Ценовая чувствительность потребителей	3,5	Важный рыночный фактор, особенно в условиях растущей инфляции, однако характерен не только для Chesstery.
	Ограниченный потенциал для тиражирования	3	Масштабирование ограничено ресурсными возможностями.

Приложение 6. Оценка факторов внешней среды онлайн-школы Chesstery

Возможность	Вероятность (P, 0–1)	Сила воздействия (I, 1–5)	Интегральный вес (W=P×I)	Обоснование оценки
Рост сегмента детского EdTech	0,9	5	4,5	Подтверждается устойчивой динамикой рынка, формирует окно возможностей для масштабирования Chesstery
Поддержка государства и наципроекты	0,7	5	3,5	Создаются институциональные стимулы (льготы, программы), но доступ к ним ограничен
Популяризация bite-sized форматов и технологий ИИ	0,8	4	3,2	Соответствует тренду на персонализированное обучение, требует инвестиций в разработку
Расширение цифровой грамотности в регионах	0,7	3	2,1	Способствует расширению рынка, но эффект для Chesstery носит постепенный характер
Снижение цифрового неравенства	0,6	3	1,8	Инфраструктурный тренд с долгосрочным эффектом, ограниченное влияние в текущем горизонте

Угроза	Вероятность (P, 0–1)	Сила воздействия (I, 1–5)	Интегральный вес (W=P×I)	Обоснование оценки
Давление бесплатных конкурентов	0,9	5	4,5	Бесплатные платформы формируют у потребителей ожидание «нулевой цены» и перехватывают верх воронки
Недоверие родителей к онлайн-обучению	0,7	4	2,8	Сдерживает рост конверсии, особенно в регионах, требует дополнительных коммуникаций для преодоления барьеров доверия
Рост инфляции и снижение покупательной способности	0,8	3,5	2,8	Усиливает ценовую чувствительность аудитории, снижает готовность платить за дополнительные курсы
Жёсткое регулирование интернет-рекламы (ЕРИР)	0,6	4	2,4	Ограничивает возможности цифрового продвижения, требует адаптации каналов и креативов
Проблемы интернационализации продукта	0,5	3	1,5	Языковые и правовые барьеры усложняют масштабирование на зарубежные рынки

Приложение 7. Примеры креативов

1. Сторителлинговые сообщения (в стиле блогера-мамы)

1.1. «Как шахматы спасли наши вечера»

- Канал / инструмент: Shared Media - сторис/клип в VK, публикация в Telegram-канале мам-блогера, видео на VK Видео.
- Сообщение: «*Я всегда думала, что мой сын слишком активный и неусидчивый для шахмат. Однако, по рекомендации подруги мы попробовали урок в Chesstery. Теперь вечера у нас проходят тихо, увлекательно и с пользой. Мы смеёмся, спорим и даже ведём счёт побед. А главное - он стал внимательнее к деталям и ответственней относится к любым задачам!*»
- Образ: тёплый вечерний свет, мама и сын за ноутбуком, чашка кофе, мягкий плед, на экране ноутбука - интерфейс Chesstery.
- Цель: эмоциональное вовлечение и демонстрация пользы для семьи.

1.2. «Первые победы - и не только в шахматах»

- Канал / инструмент: Earned Media - интервью на «Мел», Shared Media - репост в родительских чатах.
- Сообщение: «*Я заметила, что дочка стала смелее поднимать руку на уроках. Думаю, дело в шахматах - она научилась принимать решения, даже если боится ошибиться. Это началось после занятий в Chesstery. Победы на доске превратились в маленькие победы в жизни.*»
- Образ: девочка в школьной форме, уверенно отвечает у доски, в кадре всплывает воспоминание - она думает над ходом в онлайн-партии.
- Цель: показать переход навыков из шахмат в реальную жизнь.

1.3. «Шахматы как наш семейный ритуал»

- Канал / инструмент: Shared Media - видео-блог в VK, Owned Media - блог на сайте Chesstery.

- Сообщение: «*Каждое воскресенье мы садимся всей семьёй играть в шахматы. Иногда я проигрываю специально, чтобы увидеть, как горят глаза у сына. А иногда он сам удивляет меня новыми приёмами, которые выучил на платформе Chesstery. Это стало нашим семейным временем без телефонов и телевизора*».
- Образ: семья за большим столом, шахматная доска, смех, кот на подоконнике.
- Цель: позиционирование шахмат как семейной традиции и эмоциональной ценности.

2. Примеры визуальных баннеров и call-to-action фраз

2.1. Баннер: «Проверьте, готов ли ваш ребёнок к шахматам!»

- Канал / инструмент: Paid Media - Яндекс.Директ, VK Ads.
- Визуал: яркая шахматная доска, крупный текст поверх, кнопка «Пройти квиз». В центре - анимация, как пешка превращается в ферзя.
- СТА: «Пройдите бесплатный тест за 2 минуты - и узнайте, чем шахматы помогут вашему ребёнку».

2.2. Баннер: «Первый урок бесплатно - начните сегодня!»

- Канал / инструмент: Paid Media - баннеры в VK, RuTube pre-roll.
- Визуал: мальчик в короне, держащий шахматную фигуру, крупная надпись: «Ваш ребёнок может стать чемпионом».
- СТА: «Зарегистрируйтесь и получите доступ к первому уроку бесплатно».

2.3. Баннер: «Развивайся, играя»

- Канал / инструмент: Owned Media - сайт, лендинг, блог.
- Визуал: экран ноутбука с интерактивным уроком, ребёнок улыбается. На заднем плане - графика, имитирующая игровые очки и награды.
- СТА: «Начните путь к интеллектуальным победам уже сегодня».

3. Названия возможных челленджей

3.1. «Мой первый мат»

- Канал / инструмент: Shared Media - VK-группа Chesstery, Telegram-чат для родителей и учеников.
- Суть: дети записывают короткое видео или делают скриншот своей первой выигранной партии, рассказывают, чему научились.
- Цель: стимулировать активность в комьюнити, подогревать интерес новичков.

3.2. «Шахматный марафон»

- Канал / инструмент: Owned Media - внутренняя платформа Chesstery, Push-уведомления.
- Суть: ежедневное выполнение заданий и публикация результата в соцсетях с хэштегом.
- Цель: формирование привычки регулярных занятий.

3.3. «Победи папу»

- Канал / инструмент: Shared Media - VK, TikTok-аналоги (например, Yappy).
- Суть: ребёнок играет в шахматы с родителем и делится моментом победы.
- Цель: вовлечение семьи, расширение охвата через родителей.